إصدار مركز التفكير الإبداعي (٣٠)

سلسلة الحوار والتفاوض والاتفاق (٤)

وكذلك السهل الممتنع

٥٢ تكتيك للتفاوض والاتفاق

د. علي الحمادي



سماح بدوي

دار ابن حزم

وكذلك السهل الممتنع

(٥٢ تكتيك للتفاوض والاتفاق)

بسم الله الرحمن الرحيم

إصدار مركز التفكير الإبداع (٣٠)
سلسلة الحوار والتفاوض والاتفاق (٤)

وكذلك السهل الممتنع

(٥٢ تكتيك للتفاوض والاتفاق)

د.علي الحمادي

دار ابن حزم

الطبعة الأولى
١٤٢١ هـ - ٢٠٠٠ م

الكتب والدراسات التي تصدرها الدار
تعبر عن آراء واجتهادات أصحابها

دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع
بيروت - لبنان - ص.ب: ١٤/٦٣٦٦ - تلفون: ٧٠١٩٧٤

إهـداء

أهدي هذا الكتاب إلى والدي رحمه الله تعالى، الذي أقر له بالجميل والفضل الكبير بعد جميل الله وفضله، سائلاً المولى عز وجل أن يتغمده في واسع رحمته، وأن يجعل قبره روضة من رياض الله، وأن يجزل له الأجر والثواب.

الفهرس

الموضوع	الصفحة

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وَقُل لِّعِبَادِى يَقُولُوا۟ ٱلَّتِى هِىَ أَحْسَنُ ۚ إِنَّ
ٱلشَّيْطَـٰنَ يَنزَغُ بَيْنَهُمْ ۚ إِنَّ ٱلشَّيْطَـٰنَ كَانَ
لِلْإِنسَـٰنِ عَدُوًّا مُّبِينًا﴾

[الإسراء: ٥٣]

المقدمة

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله، وعلى آله وصحبه ومن والاه، وبعد:

للعملية التفاوضية فنونها وقوانينها، وللاتفاق مع الآخرين أساليبه وطرقه، ولإقناع المخالفين أداوته وآلياته، ومن الصعب أن ينجح مفاوض أو يتفوق محاور ما لم يتقن طرق وأساليب وفنون العملية التفاوضية.

إن استعراض العضلات، والهجوم المستمر، والتحايل على الآخرين، واللف والدوران، والحرص على الحصول على أكبر قدر ممكن من المكاسب على حساب الطرف الآخر، كل ذلك ليس هو السبيل للنجاح في العملية التفاوضية، وإن تحقق شيء من النجاح فهو نجاح مؤقت أو هو نجاح صغير على حساب نجاحات أكبر.

إن النجاح في العملية التفاوضية ليس بالأمر المستحيل، ولكنه يحتاج إلى فهم واستيعاب للتكتيكات وللطرق التي يستخدمها المفاوضون وإلى فن في التعامل معها، ولذلك أطلقنا على هذه العملية بالسهل الممتنع.

إن الله تعالى أوصى العباد بوصية ثمينة هي لب العملية

التفاوضية السامية، حيث يقول تعالى: ﴿وَقُل لِّعِبَادِى يَقُولُوا۟ ٱلَّتِى هِىَ أَحْسَنُ ۚ إِنَّ ٱلشَّيْطَٰنَ يَنزَغُ بَيْنَهُمْ ۚ إِنَّ ٱلشَّيْطَٰنَ كَانَ لِلْإِنسَٰنِ عَدُوًّا مُّبِينًا﴾(١).

حاولت في هذا الكتاب أن أذكر عشرات الفنون والمهارات والتكتيكات والأساليب التي يمكن أن يستخدمها المفاوضون، بعض هذه التكتيكات جيدة ومحمودة، وبعضها سيئة ورديئة.

إن ذكرنا للتكتيكات غير المحمودة لا يعني أننا ندعو إلى استخدامها، بل على العكس، فالعملية التفاوضية عملية أخلاقية بالدرجة الأولى، وما ذكرنا لهذا النوع من الأساليب إلا من باب قول عمر بن الخطاب رضي الله عنه: «ليس منا من لا يعرف الجاهلية»، وكذلك قول القائل:

عرفتُ الشرَّ لا للشرِّ ولكن لتوقِّيه

ومن لا يعرفُ الشرَّ من الخير يقع فيه

أسأل الله تعالى أن ينفع بهذا الجهد المتواضع خلقاً كثيراً، وأن يسدِّد خطانا لما يحبه ويرضاه، وأن يرزقنا الإخلاص والقبول.

والحمد لله رب العالمين

أبو عبد الله

د.علي الحمادي

---

(١) الإسراء: ٥٣.

الاستراحة الأولى

يوصف بعض الموالي بالذكاء وحضور البديهة في المواقف التي تتطلّب ذلك. فقد روى سعيد بن يحيىٰ الأموي عن أبيه قال: كان فِتْيان مِن قريش يَرْمونَ، فرمى واحد منهم، مِنْ ولد أبي بكر وطلحة[1]، فقرطس[2]، فقال:

أنا ابن عظيم القريتين[3].

فرمى آخر من ولد عثمان فقرطس، فقال:

أنا ابن الشهيد[4].

ورمى رجل من الموالي فقرطس، فقال:

أنا ابن من سجدت له الملائكة.

فقالوا له: من هو؟

فقال: آدم[5].

---

(١) هو طلحة بن الزبير، الصحابي المشهور.

(٢) قرطس: أصاب الهدف.

(٣) القريتين: مكّة والمدينة.

(٤) الشهيد: عثمان رضي الله عنه.

(٥) نايف معروف، طرائف ونوادر من عيون التراث العربي، دار النفائس، بيروت، ١٩٨٧، ص٣٠٨ .نقلًا عن ابن الجوزي، أخبار الأذكياء، ص١٥٠.

مصطلحات

مصطلح «استراتيجية» مأخوذ أصلاً من اللغة اليونانية، وتعني حرفياً «فن الجنرال» أو «أساليب القائد العسكري»، أي الخطة المحكمة التي تحقق النصر على العدو[1].

وتعني الاستراتيجية كذلك: وضع القوات المحاربة في مواقع معينة في ميدان المعركة بحيث تهدف إلى إحراز النصر على العدو، ومن هنا شاع ما يسمى بالموقع الاستراتيجي.

وبمعنى أوسع يمكن القول: إن الاستراتيجية في المفهوم العسكري هي: وضع موارد الدولة والاستفادة منها بأقصى درجة من الكفاءة والجودة والاقتصاد لتحقيق أهداف النصر ضد العدو.

أما الاستراتيجية في المفهوم السياسي فهي: الاستفادة من جميع موارد الدولة البشرية والمادية بأقصى كفاءة وجودة واقتصاد لتحقيق الأهداف القومية[2].

---

(١) السيد عليوة، مهارت التفاوض، المنظمة العالمية للعلوم الإدارية، عمان، ١٩٨٧، ص ٧٧.

(٢) علي رفاعة الأنصاري، استراتيجية المشروعات ـ سياست إدارية، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، ص ٢٩.

أما في المجال الإداري فقد اختلف علماء الإدارة في تحديد مفهوم الاستراتيجية، فمنهم من يرى أن الاستراتيجية هي: الأهداف بعيدة المدى، ومنهم من يرى أن الاستراتيجية هي الوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف بعيدة المدى[(١)(٢)]، ومنهم من يجمع بين الرأي الأول والثاني فيعرف الاستراتيجية على أنها الأهداف بعيدة المدى والوسائل التي تحقق تلك الأهداف[(٣)].

ولكي نتحرى الدقة في تناول مصطيح الاستراتيجية، يبدو أنه ينبغي أن نفرق بين ثلاثة مصطلحات، وهي:

١ - **الهدف الاستراتيجي:** وهو الهدف طويل الأجل.

٢ - **الاستراتيجية:** وهو المسار المتخذ أو الوسائل العامة التي تحقق الهدف الاستراتيجي طويل الأجل.

٣ - **الخطة الاستراتيجية:** وهي التي تتناول الهدف الاستراتيجي طويل الأجل وكذلك الوسائل والمناهج والسياسات التي تسعى لتحقيق هذا الهدف.

---

(1) David, F.R., Concept of strategic Management, Maxwell Macmillan International Edition, New York, 1991, p.209.

(٢) علي السلمي ود. ل. نهرت، سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية، مكتبة غريب، القاهرة، ص ٩٦.

(٣) علي رفاعة الأنصاري، استراتيجية المشروعات - سياسات إدارية، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، ص ٣٠.

وعلى كل حال يمكننا في المجال التفاوضي تعريف كل من الاستراتيجية والتكتيك على النحو التالي:

*** الاستراتيجية:**

هي الإطار العام للتحرك أو المسار المتخذ لتحقيق الهدف الاستراتيجي بعيد المدى، وبمعنى آخر هي خطة التصرف الكلية في عملية التفاوض.

*** التكتيك:**

هو الإجراءات والوسائل الجزئية (المرحلية) أو هو التحركات قصيرة المدى في الاتجاهات المختلفة والتي تصب في الإطار العام للتحرك (الاستراتيجي) لتحقيق الهدف الاستراتيجي، أو يمكننا القول أن التكتيك هو الوسائل التي تحقق الاستراتيجية.

الملاحظات السبع

قبل أن نتناول استراتيجيات وتكتيكات العملية التفاوضية نودُّ أن ننوِّه إلى مجموعة من الملاحظات المتعلقة بهذا الموضوع، وهي:

١ - مصطلح الاستراتيجية ومصطلح التكتيك هما من المصطلحات النسبية، فالتكتيك في موقف تفاوضي ما قد يعتبر استراتيجية في موقف آخر.

٢ - لا توجد استراتيجية أو تكتيك أمثل، فالاستراتيجية التي تصلح في عملية تفاوضية معينة ربما تكون ضارة وفاشلة في عملية تفاوضية أخرى، ولذلك يصعب تحديد قواعد ثابتة لكل استراتيجية أو تكتيك بحيث نحدد فيها أن هذه الاستراتيجية تستخدم هنا ولا تستخدم هناك.

٣ - إن ذكرنا لهذه الاستراتيجيات والتكتيكات لا يعني بأننا ندعو إلى ممارستها كلها، إذ أن بعضها لا ينبغي للمفاوض الملتزم بالقيم والمبادىء السامية أن يقربها، كالخداع والغش والكذب وغيرها، ولكننا نوردها هنا حتى يتعرف عليها المفاوض الذكي فيحذر من ممارستها وممن

يمارسها، لذا يقول عمر بن الخطاب رضي الله عنه: «ليس منا من لا يعرف الجاهلية».

وصدق الشاعر حينما قال:

عرفتُ الشرَّ لا للشرِّ ولكن لتوقِّيه
ومن لا يعرفُ الشرَّ من الخير يقع فيه

٤ - يمكن للمفاوض أن يستخدم أكثر من استراتيجية في العملية التفاوضية الواحدة، بل ربما يستخدم أكثر من استراتيجية واحدة في الجلسة التفاوضية الواحدة إذا دعت الحاجة إلى ذلك، فالمرونة ومراعاة المصلحة والانتقال من تكتيك لآخر ومن استراتيجية لأخرى هي من مواصفات المفاوضات الناجحة والمفاوض الذكي.

٥ - هناك عدد كبير من التكتيكات والاستراتيجيات، ولا يسع المجال لذكرها جميعها، ولكن سوف نذكر أهم وأشهر الاستراتيجيات والتكتيكات.

٦ - ليست العبرة أن تعرف أن نشاطاً ما يطلق عليه استراتيجية أو يطلق عليه تكتيكاً، فقد ذكرنا أن التكتيك قد يصبح استراتيجية في موقف ما والاستراتيجية قد تصبح تكتيكاً في موقف آخر، ولكن العبرة أن تعرف متى تستخدم هذا النشاط أو ذلك الإجراء، وأين تستخدمه، وهل تستمر في استخدامه طوال العملية التفاوضية أم تستخدمه في مرحلة من مراحل المفاوضات.

٧ - إن المفاوض النجاح هو الذي يعرف متى وكيف وأين وماذا ينبغي أن يصنع في كل مرحلة من مراحل المفاوضات، ولذلك تقسم استراتيجيات وتكتيكات التفاوض إلى الأقسام أو المجموعات الثلاث الرئيسة التالية:

(أ) مجموعة استراتيجيات وتكتيكات **«متى»** (توقيت التحرك):

تعتمد هذه النوعية من الاستراتيجيات التفاوضية على عنصر الزمن والاستخدام الأمثل للوقت، وبمعنى آخر متى تبدأ الكلام ومتى تكفّ عنه؟ متى تهجم ومتى تتراجع؟ متى تتشدد ومتى تتراخى؟ متى تطرح البدائل ومتى تخفيها؟.. إلخ. حيث يختار المفاوض أنسب الأوقات في كل تحرك من تحركاته التنفيذية أثناء المفاوضات.

(ب) مجموعة استراتيجيات **«كيف وأين»** (طبيعة وأسلوب التحرك):

تتناول استراتيجيات «كيف وأين» الطرق والأساليب والوسائل الواجب اتباعها في العملية التفاوضية (كيف) وكذلك الأماكن الواجب ارتيادها أو دخولها (أين) لتحقيق الأهداف المرجوة من خلال التفاوض، وبمعنى آخر يمكننا القول: أن هذه النوعية من الاستراتيجيات تهتم بطبيعة السلوك التفاوضي.

وهناك العديد من الاستراتيجيات العامة التي يمكن أن تصنف ضمن استراتيجيات «كيف وأين» ولعل من أهمها ما يلي:

● **الاستراتيجية الهجومية:** يتخذ المفاوض موقفاً هجومياً عندما يشعر بتفوقه على الطرف الآخر، أو لعدم حرصه على إتمام المفاوضات بنجاح، أو كإجراء انتقامي، أو لتقديره أن البدء بالهجوم يتيح له فرصة أفضل في تحقيق أهدافه، أو لعدم حرصه على استمرار العلاقة مع الطرف الآخر، أو للمطالبة بمطالب متطرفة حتى إذا تنازل عن بعضها أثناء المفاوضات تكون المحصلة النهائية مقبولة لديه. . إلخ.

● **الاستراتيجية الدفاعية:** يلجأ لها المفاوض عندما يكون موقفه ضعيفاً، أو عند الرغبة في تقليل الخسائر، أو إنقاذ ما يمكن إنقاذه، أو كخطوة مرحلية لحين استجماع القوة. . إلخ.

● **استراتيجية الخبطة الواحدة** (أو الإنجاز مرة واحدة): ويلجأ إليها المفاوض عندما يقدر أنه لا توجد ضمانات حقيقية لاستمرار فرص تحقيق الأهداف في المستقبل، أو عندما لا يكون الكسب الجزئي مغرياً بدرجة كافية، وبالتالي يصر على الإنجاز مرة واحدة.

● **استراتيجية التعاون:** ويلجأ إليها المفاوض عندما يشعر أنها ستحقق أهدافه القريبة والبعيدة.

● **استراتيجية المواجهة:** وهي نقيض استراتيجية التعاون.

● **استراتيجية تفادي النزاع:** ويتم اللجوء إليها عندما

يقدر المفاوض أن موقفه ضعيف والنزاع يضر بمصالحه، أو عندما يرغب في عدم انهيار المفاوضات بأي ثمن، وبناء على ذلك يمارس هذه الاستراتيجية الاحتوائية ويميل إلى التساهل النسبي، والإنصات أكثر من الكلام، والتبرير أكثر من الاحتجاج.

- **استراتيجية مواجهة النزاع:** وذلك بتصعيد المواقف وتكثيف المواجهة، ويلجأ البعض إلى هذه الاستراتيجية عندما يشعر بأن الخصم يسعى إلى تفادي النزاع.

(ج) مجموعة استراتيجيات وتكتيكات **«ماذا»** (النتائج المطلوب تحقيقها): تتناول استراتيجيات «ماذا» النتائج المطلوب تحقيقها وبمعنى آخر: ماذا نريد أن نحقق؟ هل نريد مكاسب مشتركة أم مكاسب ذاتية؟ ولذا يمكن القول أن هناك نوعين من الاستراتيجيات العامة التي تصنف ضمن استراتيجيات «ماذا» وهي:

- **استراتيجية المصالح المشتركة:** وتهدف إلى توسيع قاعدة المصالح المشتركة لتشمل جميع أطراف التفاوض، وبمعنى آخر أن يسعى كل مفاوض لتحقيق منفعة الطرف الآخر في نفس الوقت (فوز/ فوز).

- **استراتيجية المصالح الذاتية:** وتهدف إلى توسيع المكاسب الذاتية، بالحصول على أكبر قدر من المنافع على حساب الطرف الآخر، بل لربما تسبب المفاوض في إلحاق الضرر بالطرف الآخر، (فوز/ خسارة).

الخصم / المفاوض	فوز	خسارة
فوز	فوز/ فوز	فوز/ خسارة
خسارة	خسارة/ فوز	خسارة/ خسارة

الاستراحة الثانية

ورُوي عن إياس بن معاوية أنّه قال: ما غلبني أحدٌ قطّ سوى رجلٍ واحدٍ، وذلك أنّي كنت في مجلس القضاء بالبصرة، فدخل عليَّ رجلٌ شهد عندي أنّ البستان الفلاني ـ وذكر حدوده ـ هو مِلْك فلان. فقلت له: كم عدد شجره؟ فسكت ثمّ قال: منذ كم يحكم سيّدنا القاضي في هذا المجلس؟ فقلت: منذ كذا، فقال: كم عدد خشب سقفه؟ فقلت له: الحقّ معك، وأجزتُ شهادته[1].

(١) نايف معروف، طرائف ونوادر، دار النفائس، بيروت، ١٩٨٧، ص٤٨.

(٥٢) تكتيك تفاوضي

إن التكتيكات التي يستخدمها المفاوضون كثيرة، وسوف نشير إلى أهمها وهي كما يلي: [(١)]، [(٢)]، [(٣)]، [(٤)].

١ - كسب الوقت:

يسمى هذا النوع من التكتيكات أيضاً بتكتيك الصبر (Forbearance) أو (patience pays).

في هذا التكتيك يقوم المفاوض بتجنب الإجابة السريعة عن الأسئلة الموجهة له، فلا يتعجل التعقيب أو الرد على كل شيء يقوله أو يطلبه المفاوض الآخر، وإنما ينتظر ويصبر وشعاره «في

---

(1) Nierenberg, G.I., Fundamentals of Negotiating, Harper and Row Publishers, New York, 1987, P.149 - 178.

(٢) صديق محمد عفيفي وجرمين حزين سعد، التفاوض الفعال في الحياة والأعمال، مكتبة عين شمس، مصر، ١٩٨٦، ص ٧١ ـ ١٠٩.

(٣) ثابت إدريس وجمال الدين المرسي، مهارات التفاوض، ورقة علمية قدمت في برنامج مهارات التفاوض، شركة الإبداع الخليجي، ١٢ ـ ١٥ يونيو ١٩٩٣، الكويت، ص ٥٧ ـ ٦٦.

(٤) فرهاد محمد الأهدن، فن وآداب علم التفاوض، مجلة الإدارة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، القاهرة، العدد الأول، مجلد ٢٠ يوليو ١٩٨٧، ص ١٧ ـ ٢٠.

التأني السلامة» و«بالصبر تبلغ ما تريد» و«أجِّل الإجابة... اصمت... لا تقلق» و«فكر على مهلك».

إن الغرض من هذا التكتيك هو إعطاء الفرصة للمفاوض كي يفكر ويتأمل ويزن الكلام قبل أن ينطق به.

ويفهم من هذا التكتيك عدم التسرع في تقديم التنازلات، لأن المسارعة في تقديم التنازلات تشجع الخصم دائماً على طلب المزيد، أو على الأقل تشعره أن ما حققه أقل مما كان بوسعه أن يحققه.

ولذلك عندما تذهب إلى السوق وتفاوض البائع على سعر السلعة، فإن قبل البائع الخصم الذي طلبته بسرعة فإن ذلك يولد عندك شعوراً أنك لو طلبت خصماً أكبر لربما قبل ذلك.

ويفضل عند الرغبة في ممارسة هذا التكتيك عدم استخدامه في بداية وقت التفاوض، لأن استخدامه قد يضر بالمفاوضات وقد يجعل الطرف الآخر يشعر أنك تخدعه باستخدامك لهذا التكتيك، ولذا يفضل تأخير وقت استخدام هذا التكتيك إلى حين شعورك أنك محاصر أو أنك تحتاج إلى وقت للتفكير والدراسة.

ويكون لهذا التكتيك (التسويف أو المماطلة) مفعول كبير عندما يكون الطرف الآخر في أمسِّ الحاجة إلى الوقت وليس عنده بديل جيد آخر، حيث يضطر تحت ضغط الحاجة والوقت إلى تقديم مزيد من التنازلات.

لقد استخدمت مارجريت تاتشر رئيسة الوزراء البريطانية هذا التكتيك (أو هذه الاستراتيجية) مع عمال المناجم حينما أضربوا

عن العمل عام ١٩٧٨ مطالبين برفع الأجور، حيث ماطلت وصبرت لمدة سنتين تقريباً حتى توقف الإضراب دون أن يحققوا مطالبهم.

كما أن هذا التكتيك يستخدمه المحامون كثيراً عندما يحاصرون في قضية خاسرة أو شبه خاسرة فيطلبون تأجيل القضية، وغرضهم في ذلك دراسة هذه القضية وإعادة النظر فيها والتفكير في الخطط والاستراتيجيات البديلة.

وينبغي أن نشير إلى أن هناك فرقاً كبيراً بين كسب الوقت وبين إضاعة الوقت، ذلك أن التأخير والتأجيل إذا كان في صالح المفاوض فهو كسب للوقت، أما إذا كان في غير صالح المفاوض فهو إضاعة للوقت، ولذا فالمفاوض الذكي لا يضيع ولا يقتل وقته.

٢ - الصدمات الكهربائية:

ويسمى كذلك تكتيك المفاجأة (Surprise)، وهو إدخال عنصر جديد ومفاجىء في المفاوضات أو اللجوء إلى تحرك مفاجىء إلى الأمام أو إلى الخلف، كأن يقوم المفاوض بتغيير مفاجىء في أساليبه أو طريقة نقاشه أو في تعامله مع الطرف الآخر، أو يقوم بتقديم معلومة مهمة تغير من طريقة التفاوض وتربك الطرف الآخر وتؤدي إلى اختلال توازنه، أو يقوم باستبدال أو عزل رئيس الفريق المفاوض أو أحد أعضائه بحجة أو بأخرى.

ومن الأمثلة الواقعية التي حدثت مؤخراً هي زيارة الرئيس

أنور السادات إلى القدس في أواخر عام ١٩٧٧ حيث كانت الزيارة مفاجئة للعالم الإسلامي والعربي ولأطراف الصراع مع إسرائيل.

وكذلك تلك المفاوضات السرية التي قامت بها مجموعة ياسر عرفات مع العدو الإسرائيلي في أوسلو عاصمة النرويج خلال عام ١٩٩٣ ثم أعلنوا ما يسمى باتفاق المبادىء مع إسرائيل، هذا التكتيك يمثل عنصر مفاجأة للأطراف المتفاوضة مع إسرائيل (سوريا ولبنان والأردن)، وأدى ذلك إلى اختلاط الأوراق، كما أضعف من موقف الأطراف العربية المتفاوضة.

ويمكن استخدام هذا التكتيك عندما يجد المفاوض أن المفاوضات لا تسير وفق ما يريد أو لا تحقق أهدافه.

٣ - الأمر الواقع (Fait accompli):

وهو قيام أحد الأطراف المتفاوضة بمحاولة فرض تصرف معين على الطرف الآخر وجعله أمراً واقعاً، وشعاره في ذلك «لقد تصرفت والأمر متروك لك».

وعلى الرغم من جاذبية هذا التكتيك لكثير من المفاوضين إلا أنه على درجة كبيرة من الخطورة، لذا ينبغي للمفاوض أن يحسب نتائج هذا التكتيك قبل استخدامه، ويشترط في نجاح هذا التكتيك ما يلي:

- أن يكون احتمال قبول الطرف الآخر لهذا الأمر كبيراً.

- أن تكون خسارة الخصم من رفض الأمر الواقع أكبر من خسارة قبوله.
- أن تكون النتائج الأولية مشجعة للخصم على قبول الأمر الواقع.

ومن الأمثلة البسيطة على هذا التكتيك هو لجوء المشتري إلى بدء عد النقود كأمر واقع يمثل قراره بإنهاء المفاوضات مع البائع حول السعر إلى اتفاق يتمثل في النقود التي بدأ يعدها.

وكذلك العدوان الثلاثي على مصر عام ١٩٥٦ من قبل بريطانيا وفرنسا وإسرائيل دون استشارة أمريكا وروسيا والتنسيق معهما، فضربوا قناة السويس وأرادوا أن يجعلوا العالم أمام الأمر الواقع، ولكنهم فشلوا في ذلك، إذ لم يحصلوا على دعم العالم لهم.

٤ ـ الانسحاب الهادىء (Bland Withdrawal):

يمكن للمفاوض أن يوقف المناقشة أو عملية التفاوض بالاعتذار المؤدب عن مواصلة التفاوض، أو بترك مكان الاجتماع بأسلوب مهذب ورقيق وبدون أن يظهر عليه أثر لأي انفعال عاطفي.

ويكون هذا الانسحاب عندما يجد المفاوض أن المفاوضات تسير في غير صالحه وأنه من المتعذر قبول آرائه أو اقتراحاته، ويقدر أن الإصرار على موقفه وفشل المفاوضات أكبر تكلفة من التنازل عن رأيه، لذا يعتذر عن الاستمرار في المفاوضات، إما

اعتذاراً كاملاً وكأن المفاوضات لم تكن، وإما اعتذاراً جزئياً بأن يقبل ما تم الاتفاق عليه سابقاً في المفاوضات ويوقف العملية التفاوضية عند هذا الحد.

ولعل من أهم أسباب الانساحب الهادىء هو رغبة الطرف المفاوض في استمرار العلاقة مع الطرف الآخر، وذلك لوجود مصالح مشتركة بينهما، ولحاجة كل طرف إلى الطرف الآخر في المستقبل.

٥ - الانسحاب الظاهري (Appearent Withdrawal):

وهو تكتيك فيه شيء من المكر والخداع من أجل دفع الطرف الآخر لتقديم مزيد من التنازلات، حيث يتظاهر المفاوض ويعلن انسحابه في مرحلة من مراحل المفاوضات، وهو في الحقيقة لا يرغب في الانسحاب.

وهذا التكتيك شائع، إذ يستخدمه المشتري عندما يفاوض البائع فيعلن أحدهما الانسحاب من التفاوض متظاهراً أن السعر غير مناسب.

ومن أمثلة ذلك: أن أحد الوكلاء أراد أن يبيع منزلاً بالنيابة عن موكله، فلما اتفق على السعر مع المشتري، جاء في يوم توقيع عقد الشراء فادعى أن موكله رفض البيع بهذا السعر، ولا بد من زيادة السعر، فاضطر المشتري تحت ضغط الحاجة أن يرفع السعر.

ولكن ينبغي أن نعلم أن في استخدام هذا التكتيك شيئاً من

المخاطرة، خاصة إذا كان الطرف الآخر قوياً أو كان يفهم تحركات الطرف الأول ويدرك أنه يستخدم معه تكتيك الانسحاب الظاهري.

٦ - الكر والفر (On ward - back ward):

وشعاره «تحرك في كل اتجاه»، ويعني ذلك أن المفاوض يتشدد تارة ويتساهل تارة أخرى، ويهجم تارة ويدافع تارة أخرى، متبعاً بذلك الحكمة التي رويت عن معاوية بن أبي سفيان رضي الله عنه: «لو كان بيني وبين الناس مقدار شعرة ما انقطعت أبداً، فإن شدوا أرخيت، وإن هم أرخوا شددت».

ولقد اشتهر العرب والمسلمون في حروبهم منذ زمن بعيد باستخدام هذا النوع من التكتيكات.

٧ - المعاكسة:

ويسمى أيضاً تكتيك «التحرك في الاتجاه المعاكس» أو تكتيك «مخالفة الاتجاه»، وشعاره «تفاءل عندما يتشاءم الناس وتشاءم عندما يتفاءل الناس».

هذا التكتيك شبيه بتكتيك الكر والفر، إلا أن هذا التكتيك يتصرف فيه المفاوض على خلاف تصرف المفاوض الآخر، فإن هجم دافع وإن دافع هجم.

في حين أن تكتيك الكر والفر قد يهجم المفاوض أحياناً عندما يهجم المفاوض الآخر، أي قد يتحرك في نفس الاتجاه

الذي يتحرك فيه الطرف الآخر إذا دعت الحاجة إلى ذلك، ولكنه في تحركه العام يهجم تارة ويدافع تارة أخرى.

ويدخل في هذا التكتيك أيضاً قيام المفاوض بالتصرف بطريقة تخالف ما هو معتاد عليه من تصرفات أو توقعات، كما يفعل خبراء المال والتجار الكبار، حيث يقومون بإجراء العديد من المفاوضات وشراء الأسهم بكميات كبيرة عندما يحجم الناس عن الشراء بسبب انخفاض سعر السهم، ولكنهم بعد ذلك يتحكمون في السوق فيرتفع سعر السهم، ومن ثم يبيعون بأسعار مرتفعة فيربحون أرباحاً خيالية.

٨ - نهاية المطاف:

ويسمى أيضاً تكتيك «القيود» أو تكتيك «وضع الحدود» (Limits)، وشعاره «هذا أقصى ما يمكن تقديمه».

وفي ظل هذا التكتيك يقوم المفاوض بوضع حدود أو قيود على بعض جوانب العملية التفاوضية مثل تلك التي تكون على عدد المشاركين أو الوقت أو الموضوعات التي يمكن التحدث فيها أو السعر أو عدد الأفراد المسموح لهم بالتحدث أو آخر موعد لإنهاء التفاوض. .إلخ.

ومثال ذلك: أن يحدد أحد الأطراف موعداً نهائياً لصلاحية العرض، أو يصر المفاوض على أن لا يسمح بالكلام إلا لرئيس الفريق (وهو يعلم مثلاً أن رئيس الفريق غير محيط بكل جوانب الموضوع أو ليس لديه القدرة على الإقناع أو أنه سريع الغضب. . .إلخ).

ويدخل ضمن هذا التكتيك تكتيك آخر يسمى تكتيك «الحد الأدنى»، فمثلاً عندما تريد أن تشتري سلعة، يقول البائع للمشتري: إن أدنى حد يمكنني النزول إليه في قيمة هذه السلعة هو مبلغ كذا، وعندها يلجأ المشتري إلى استخدام تكتيك آخر هو تكتيك «الحد الأعلى» فيقول: إن أعلى حد يمكنني الصعود إليه هو أن أشتري هذه السلعة بمبلغ كذا.

هذا النوع من التكتيكات يستخدمه المفاوض للتأثير على الطرف الآخر، أو دفعه إلى اتخاذ قرار سريع، أو الحصول على مكاسب إضافية، وأحياناً يستخدم للخداع والتمويه والتضليل.

وينبغي لمن ينوي اختيار هذا التكتيك أن يختار الوقت المناسب له، كما ينبغي للمفاوض أن يحذر من التسرع في الاطمئنان أو التوقع بأن الطرف الآخر سوف يستجيب لهذه القيود.

٩ - التمويه أو الخداع (Feinting):

ويسمى كذلك تكتيك «الالتفاف من الخلف» وشعاره «أعط إشارتك إلى اليسار وتوجه إلى اليمين، أو انظر إلى اليمين وتوجه إلى اليسار» ويعني هذا التكتيك بأن يقوم المفاوض بتصرف معين في اتجاه معين ليحول الانتباه عن الغرض الحقيقي الذي يسعى إلى تحقيقه، فهو يخفي تحركاته الحقيقية بتحركات تمويهية أخرى كي يضلل الطرف الآخر فلا يستعد لمواجهة تحركاته وأهدافه الحقيقية.

ومن الأمثلة على ذلك قيام أحد الأطراف بإيصال معلومات مبالغ فيها أو مهون فيها للطرف الآخر، أو يقوم بتجاهل أمر من الأمور المهمة بتصنُّع عدم اهتمامه به لتضليل الطرف الآخر.

ومن الأمثلة الواقعية على ذلك أيضاً ما قامت به مصر في حرب أكتوبر عام **١٩٧٣**م من تسريح لجزء من جيشها وإعطاء إجازات كثيرة لضباطها وجنودها قبل الحرب بأيام قليلة، بل طلبوا من الجنود صباح اليوم العاشر من رمضان عام **١٣٩٣**هـ بأن يغسلوا ملابسهم ويمارسوا بعض الرياضات الخفيفة على مرأى من العدو الذي كان على الجانب الآخر من القناة، كل ذلك لإعطاء العدو انطباعاً بأنه ليس هناك نية لبدء القتال، وما هي إلا ساعات حتى بدأت المعركة وكان النصر حليف الجيش المصري.

١٠ - ادعاء عدم المعرفة:

حيث يقوم المفاوض بتصرف معين وبصورة سريعة، مع إدراكه ومعرفته بخطأ ذلك التصرف، ثم بعد ذلك يدعي عدم المعرفة ويقوم بالاعتذار المصطنع مع التأكيد على عدم تكرار ذلك مرة أخرى.

١١ - إنقاذ ما يمكن إنقاذه:

يلجأ بعض المفاوضين إلى استخدام هذا التكتيك عندما يجد أن المفاوضات لا تسير في صالحه، ويجد نفسه مضطراً

لهذه المفاوضات ولا مفر له منها ولا بد أن يفعل شيئاً، لذا يحاول جاهداً إنقاذ ما يمكن إنقاذه وكسب ما يمكن كسبه، حتى لو كانت الخسائر كبيرة.

ومن الأمثلة على ذلك أن إحدى الشركات الأمريكية الكبرى التي تقع في الساحل الشمالي من الولايات المتحدة أرادت إنشاء مصنع لها في ولاية تكساس بالجنوب باستخدام عمالها من المنطقة الشمالية.

وفي ذلك الوقت كان اتحاد العمال في تكساس يفرض حداً أدنى لأجور عمال تكساس هي أعلى من الأجور التي يتقاضاها العامل في الساحل الشمالي.

فأرادت الشركة التهرب من استخدام عمال تكساس فجاءت بعمالها من المناطق الشمالية وبدأوا العمل وأمرتهم بالإسراع، فلما علم اتحاد العمال بهذا الأمر جاء إلى الشركة ليفاوضها في ضرورة أن يكون العمال من ولاية تكساس وليس من الشمال.

قامت الشركة بإجراء المفاوضات مع اتحاد العمال عن طريق الإدارة المركزية في الشمال من أجل كسب الوقت، واستمرت المفاوضات فترة من الزمن استطاع عمال الشركة أن ينجزوا جزءاً كبيراً من المشروع ويوفروا على الشركة مبالغ كبيرة بسبب فرق أجور العمال.

وبعد ذلك جاءت الشركة واعتذرت إلى اتحاد العمال بأنها لم تكن تعرف قوانين ولاية تكساس، فأوقفت العمل، وسلمت الجزء الباقي من المشروع لينفذ بواسطة عمال الولاية، فاستطاعت

الشركة إنقاذ ما يمكن إنقاذه، حيث استخدمت الشركة تكتيك إنقاذ ما يمكن إنقاذه، وتكتيك كسب الوقت، وتكتيك الانسحاب الهادىء.

ومن الأمثلة الأخرى على ذلك ما فعله خالد بن الوليد رضي الله عنه في معركة مؤتة (منطقة على مشارف الشام) حينما أرسل الرسول ﷺ جيشاً في السنة الثامنة للهجرة للقصاص ممن قتلوا الحارث بن عمير الأزدي رضي الله عنه رسوله إلى أمير بصرى، وأمَّر رسول الله ﷺ على الجيش زيد بن حارثة رضي الله عنه وقال لهم: «**إن أصيب فالأمير جعفر بن أبي طالب، فإن أصيب فعبدالله بن رواحة**»، وكان عدد جيش المسلمين ثلاثة آلاف، وعدد جيش الروم ما يقارب من مائة وخمسين ألفاً، فلما قتل القواد الثلاثة تسلَّم الراية خالد بن الوليد.

قام خالد في الغد بمخالفة أماكن الجيش فجعل الساقة مقدمة والمقدمة ساقة، والميمنة ميسرة والميسرة ميمنة، فظن الروم أن المدد قد جاء للمسلمين، فخافوا، ثم تأخر خالد إلى الوراء وانتظر أسبوعاً يناوش الروم، وبعد ذلك رجع قافلاً، فلما عاد المسلمون إلى المدينة سماهم الرسول ﷺ: «**الكُرَّار**»[(١)].

١٢ ـ المشاركة (Participation):

وشعاره «نحن معاً» أو «نحن أصدقاء» حيث يحاول

(١) محمد الخضري بك، نور اليقين، دار إحياء التراث العربي، بيروت، غير محدد سنة الطبع، ص ٢٠١ ـ ٢٠٤.

المفاوض مساعدة الطرف الآخر وبيان أوجه المعونة التي يستطيع تقديمها له بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، تشجيعاً له على المبادلة بتنازلات ومعونات من جانبه.

وحتى يشارك أحد الأطراف في تحقيق مصالح الطرف الآخر فإن ذلك يلزم (في الغالب) وجود مصالح أو مبادىء مشتركة بينهما، وكذلك وجود رغبة صادقة من قبل الأطراف المتفاوضة في إتمام المفاوضات بنجاح.

١٣ - المساهمة (Association):

وشعاره «مرة لك ومرة عليك» أو «شيلني واشيلك» أو «عملية تسند عملية»، وبمعنى آخر أن يساهم المفاوض في دفع العملية التفاوضية على حساب مصلحته العاجلة من أجل مصالح آجلة متوقعة.

فمثلاً: يقبل المقاول تنفيذ جزء من العمل مقابل مبلغ زهيد على أمل إسناد الأجزاء الأخرى له مقابل مبلغ جيد، أو يقبل التاجر سعراً منخفضاً لصادراته تقديراً منه أن ذلك سيفتح له سوقاً جديدة، أو يقبل الممثل الناشىء أجراً منخفضاً باعتبار ظهوره في الفيلم الجديد فرصة تساعد على زيادة شهرته، فهو يضحي بمكاسب فورية في سبيل إمكانية تحقيق مكاسب آجلة.

١٤ - منتصف الطريق (Cross road):

وشعاره «نقسم البلد نصفين»، وهو اللجوء إلى الحل

الوسط، بأن يقدم كل طرف بعض التنازلات حتى يصلا إلى منتصف الطريق.

ويكثر استخدام هذا التكتيك في البيع والشراء، حيث يقدم البائع بعض التنازلات بتخفيض السعر ويقدم المشتري بعض التنازلات برفع المبلغ الذي سيدفعه ثمناً لهذه السلعة حتى يصلا إلى حل وسط ومقبول لدى الطرفين.

ويمكن استخدام هذا التكتيك في المفاوضات التي يتباعد فيها موقف كل طرف عن الطرف الآخر ويرغب كلا الطرفين في التوصل إلى اتفاق، وكذلك عندما يكون هناك تقارب نسبي في قوة الطرفين.

١٥ ـ التغطية (Blanketing):

حيث يقوم المفاوض بالتعتيم على أهدافه وتحركاته ومعلوماته الحقيقية، وربما يخفى هذه التحركات أو يغطيها بتحركات أخرى أو معلومات هامشية أو غير صحيحة.

ومثال ذلك ما فعله روكفلر (Rockefeller) بشراء الأراضي بضاحية مانهاتن بنيويورك بعد أن بلغه أن الأمم المتحدة ستشتري أرضاً في هذه المنطقة، علماً بأن هذه المنطقة كانت عليها مصانع تجفيف وتعبئة اللحوم، فاشتراها بحجة تجميل المدينة وتخليصها من التلوث، فاستجاب أصحاب هذه الأراضي وقبلوا بيعها له، وما هي إلا فترة قصيرة من الزمن حتى ارتفع سعرها ارتفاعاً كبيراً وذلك لأنها اختيرت مكاناً لمبنى الأمم المتحدة.

ويمكن للمفاوض استخدام هذا التكتيك لتغطية بعض جوانب الضعف فيه، كأن يغرق الطرف الآخر بكم هائل من المعلومات والدلائل والإحصائيات والحجج في أمر من الأمور الهامشية كمحاولة منه لتغطية بعض نقاط الضعف فيه ولمنع الخصم من التعرف أو الانتباه لها، حيث يضيع الخصم في هذا الكم الهائل من المعلومات.

١٦ - الخطوة خطوة (Step by step):

ويسمى كذلك تكتيك «التدرج» أو «خذ وطالب»، وشعاره «اصعد السلم درجة درجة»، حيث يقوم المفاوض بتجزئة الموضوع إلى عدة أجزاء فرعية بحيث يناقش كل جزء على حدة ثم ينتقل إلى الجزء الذي يليه، وهكذا حتى يتفاوض في الموضوع كله ويحصل على أكبر قدر ممكن من المكاسب، ويتم الاتفاق على عدد مقبول من جوانب وأجزاء الموضوع.

ويمكن اللجوء إلى هذا التكتيك عندما تكون المواقف متباعدة، أو عندما تنعدم الثقة بين الأطراف المتفاوضة، وكذلك يستخدم هذا التكتيك عندما يرغب المفاوض في تحقيق إنجاز جزئي على أمل أن تحدث بعض المتغيرات في المستقبل تساعد في حسم الأجزاء الأخرى التي لم يتم إنجازها.

كما يتم اللجوء إلى هذا التكتيك لرفع الروح المعنوية للأطراف المتفاوضة نظراً لشعورهم بتحقيق بعض الإنجازات، هذا بالإضافة إلى استخدامه عندما يرغب المفاوض في تخفيض إحساس الخصم بعظم حجم تنازلاته حيث إنه يقدمها تدريجياً.

وينصح عند اتخاذ هذا التكتيك (أو الاستراتيجية) ألا يحاول المفاوض إظهار أنه يخطط للحصول على شيء من الخصم مهما كانت قيمته محدودة، وذلك لأن الخبراء بفنون الاستراتيجيات (لا سيما الشركات الكبيرة والتجار الممارسين والمفاوضين السياسيين) يدركون أن الطريق للحصول على صفقات كبيرة إنما يتمثل في تنفيذ الصفقات الصغيرة بكفاءة وفعالية، فربما لا يمكنك من الحصول على هذه الصفقات الكبيرة، أو ربما يدفعك إلى تنازل كبير.

١٧ - أنت وبختك:

ويسمى كذلك تكتيك «العشوائية» (Randomizing)، ويعني ذلك اللجوء إلى التخمين أو الحظ أو القرعة في اتخاذ قرار أو حل خلاف أو حسم موضوع طال النقاش فيه.

ورغم أنه لا ينصح كثيراً باللجوء إلى هذا التكتيك، إلا أنه قد يلجأ المفاوضون إليه أحياناً عندما تتباين المواقف وتتشدد الأطراف المتفاوضة في التمسك بآرائها، ولا يكون لهذا الأمر تأثير كبير على الموضوع الأصلي للمفاوضات.

١٨ - التصنيف الفئوي:

وهو أن تقسم القضايا بالعرض، بمعنى تجزئة الموضوع (ليس كخطوات متتالية وإنما) كأجزاء متوازية يمكن التعامل معها شبه مستقلة بعضها عن بعض، ويتم التفاوض حول كل هذه الموضوعات الفرعية سوياً في وقت واحد، وغالباً يكون ذلك في مجموعات عمل متوازية.

ومثال ذلك أن يتم التفاوض بين دولة وأخرى للتعاون والتنسيق في العديد من المجالات، فتقوم الدولتان بتشكيل لجان فرعية لتدرس سبل التعاون، ومن ثم ترفع جميع هذه اللجان تقاريرها إلى القيادات العليا للدولتين.

١٩ - جس النبض:

حيث يقوم المفاوض بإرسال مندوب أو وسيط (Agency) إلى الطرف الآخر لإجراء المفاوضات الأولية ونقل وجهات النظر المبدئية قبل اجتماع الأطراف، ويحدث هذا كثيراً قبل اجتماع رؤساء الدول للتفاوض، ويفعل ذلك أيضاً سماسرة العقارات وغيرهم.

وفائدة هذا التكتيك هي تقريب وجهات النظر، والابتعاد عن القضايا التي تثير الخلاف، والاستعداد للمواجهة وتجنب الإحراج وغيرها.

٢٠ - الاستدراج:

ويسمى أيضاً تكتيك «قطرة الغيث»، ويعني أن المفاوض يستدرج الخصم بصورة تدريجية ليحصل منه على معلومة تلو معلومة، وتنازل تلو تنازل حتى تتحقق أهدافه ويحصل على أكبر قدر ممكن من المكاسب.

٢١ - العينة العشوائية (Random sample):

وهو عبارة عن قيام المفاوض باختيار عينة أو مثلاً محدوداً

أو حادثة واحدة ثم يعمم ذلك ويصرح بأن هذه العينة القليلة تمثل الجميع.

فمثلاً يقول: إن الناس يريدون تحقيق هذا الأمر والدليل على ذلك أن فلاناً صرح بأنه يريد هذا الأمر، أو يقول: إن الدولة تمر بمجاعة والدليل على ذلك أن فلاناً مات بالأمس جوعاً.

هذا التكتيك يستخدم لتقوية موقف المفاوض وللتأثير على الخصم بتضخيم المعلومة وجعله ينقاد عاطفياً لما يريده الطرف الآخر.

٢٢ - لا تشغل بالك:

المقصود بهذا التكتيك أن المفاوض يسعى جاهداً لحل المشكلات التي تعترض الاتفاق وإن كانت هذه المشكلات ليس من واجبه علاجها، ولكنه رغبة في إنجاح العملية التفاوضية والوصول إلى اتفاق، فإنه يقدم كل ما يستطيع لحل مشكلات الطرف الآخر وكأنه يقول له لا تشغل بالك بأي مشكلة.

ومن الأمثلة على ذلك أن يقوم المقاول بتدبير سيارة لتنقلات المهندس الاستشاري وإن كان هذا الأمر من واجبات الاستشاري وليس من واجبات المقاول.

ومن الأمثلة كذلك موافقة البائع على تأجيل سداد جزء من ثمن السلعة لحل مشكلة السيولة لدى المشتري.

٢٣ - بص الناحية دي:

ويسمى تكتيك «العروض البديلة» أو تكتيك «تبادل الاقتراحات»، حيث يسعى المفاوض إلى الحوار الهادف البناء من أجل الوصول إلى اتفاق وبدلاً من رفض العرض الذي يتقدم به الطرف الآخر فإنه يتقدم بعرض بديل أو اقتراح آخر طالباً دراسته لعله يحقق المصلحة المشتركة.

وهذا يعني أن المفاوض لا يستخدم أسلوب الرفض والاعتراض الدائم دون تقديم اقتراحات أو حلول بديلة.

٢٤ - اللاءات:

أي يلجأ المفاوض إلى الاعتراض والرفض الدائم والمستمر لكل اقتراح أو رأي يتقدم به الطرف الآخر دون أن يقترح بدائل أخرى واقعية ومقبولة.

ولذا يكثر في كلامه: لا أقبل هذا الاقتراح، هذا الرأي مرفوض، اعترض على هذا، لا أرى ذلك، . . . إلخ.

ولا شك أن استخدام هذا التكتيك فيه خطورة على العملية التفاوضية، ويلجأ إليه غالباً عندما يكون المفاوض أقوى من الطرف الآخر أو عندما لا يكون حريصاً على نجاح المفاوضات أو استمرار العلاقات.

٢٥ - خذ وأعط:

ويسمى كذلك تكتيك «المقايضة»، حيث يقوم المفاوض

بالمطالبة بمكاسب معينة مقابل التنازل عن أمور معينة، وغالباً ما يمارس هذا التكتيك عند الحديث عن الأهداف غير الرئيسة، حيث يتنازل عنها المفاوض في سبيل الحصول على مكاسب أخرى، أما بالنسبة للأهداف الرئيسة فمن الصعب التنازل عنها بسهولة.

٢٦ - كن جاهزاً:

أي يقوم المفاوض بالاستعداد التام للمفاوضات، من حيث: الوثائق والأرقام والإحصائيات والأدلة والبراهين، وذلك من أجل حسم أية مجادلات أو خلافات عن طريق تقديم أدلة دامغة يصعب التنكر لها.

٢٧ - أدر خدك الأيسر وسجلها نقطة:

وذلك عندما يجد المفاوض أن الخصم قد اتخذ موقفاً صلباً لن يتنازل عنه، ويجد في المقابل أن تجاوبه مع الخصم لن يسبب له خسارة كبيرة، فإنه يقبل مطالب الخصم تفادياً لاستمرار النزاع، على أن يسجل له نقطة وذلك بأن يوضح للخصم حجم التضحية التي تحملها تعبيراً منه عن حسن النية ورغبة منه لإتمام العملية التفاوضية بنجاح.

٢٨ - نعم... ولكن... ثم نعم:

بمعنى أن يستسلم المفاوض مع حفظ ماء الوجه، وذلك بأن يتحفظ في البداية أو يصطنع التحفظ، ويبدي أسباب تحفظه،

ولكنه في نهاية المطاف يوافق على وجهة نظر الخصم ومطالبه تفادياً للنزاع.

٢٩ - الاستعانة بوسيط:

كثيراً ما يستخدم هذا الأسلوب عندما يحتدم الخلاف بشكل حاد، ولا تبدو في الأفق بارقة أمل، ورغبة في عدم قطع المفاوضات نهائياً، يقترح المفاوض تعيين وسيط يتولى السعي لتقريب وجهات النظر.

٣٠ - طلب المساعدة:

حيث يقوم المفاوض بطلب المساعدة أو الحصول على معلومة أو رأي من أحد أعضاء فريقه أو ربما من أحد أعضاء الفريق الآخر.

٣١ - فرِّق تسد:

وذلك بأن يقوم المفاوض بالتشديد والتعنيف على أحد أعضاء الفريق الآخر في حين يقوم باستمالة ومدح عضو آخر، ليصنع له نصيراً في الطرف الآخر وليزرع الخلاف في صفوفه، وقد حذر الله تعالى من التنازع فقال: ﴿وَلَا تَنَٰزَعُوا۟ فَتَفْشَلُوا۟ وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ﴾[1].

٣٢ - التلويح بالأوراق الضاغطة:

حيث يتعرف المفاوض على حاجات الخصم وعلى نقاط

(١) الأنفال: ٤٦.

ضعفه، فتصبح أوراقاً رابحة بيد المفاوض يلوح (بين الفترة والأخرى) بإمكانية استخدامها، ولكن ينبغي أن يكون التلويح غير مباشر، وأن يفهم الخصم ذلك التلويح، وأن يكون نقطة ضعف حقيقية وليست وهمية.

٣٣ - التهديد المباشر:

ويفضل عدم تنفيذ التهديد إلا عند الاضطرار، كما يجب في كل الأحوال أن يكون المفاوض جاهزاً لتنفيذ تهديده.

٣٤ - الهجوم الخاطف (Quick Kill):

ويسمى كذلك «الانطلاق السريع»، ويتلخص في اختيار وتقديم عرض معين يكون من المتوقع جداً أن يقبله الطرف الآخر دون الحاجة إلى مفاوضات مطولة.

فمثلاً يقوم المقاول بعرض سعر زهيد ومقبول جداً كي يفوز بالمناقصة أو يقنع الطرف الآخر بالسعر دون الحاجة إلى مزيد من المفاوضات.

٣٥ - المراوغة:

وتعني الهروب من الالتزام، وعدم إعطاء رأي واضح ومحدد، وكذلك استخدام صيغ مطاطة وأسئلة افتراضية تكهنية، وعدم إعطاء وعود محددة.

٣٦ - الإرهاق:

وذلك بإرهاق الطرف الآخر جسدياً أو نفسياً؛ أما الإرهاق الجسدي كأن لا يتركه يرتاح، أو يطيل جلسات المفاوضات، أو يسهره في الليل، أو يوقظه في الصباح الباكر، أو...إلخ.

وأما الإرهاق النفسي كأن لا يستقبله في المطار، أو لا يجعل معه مرافقاً، أو لا يستقبله باحترام.

إن الهدف من هذا التكتيك هو تحطيم الطرف الآخر جسدياً أو نفسياً فيلجأ إلى إنهاء المفاوضات بأية طريقة حتى ولو كان ذلك على حساب مصالحه.

٣٧ - التراجع:

وهو الرجوع عن مطالبك تدريجياً حتى تصل إلى موقف مقبول لديك، ويبدأ التراجع في خطوات بسيطة وغير ملموسة قبل تقديم تنازلات أكيدة وكبيرة، مع ضرورة أن يقوم المفاوض بطلب تنازلات من قبل الخصم وذلك لحفظ ماء وجهه.

٣٨ - التحدي:

حيث يتحدى فيها المفاوض الطرف الآخر حتى يجعله في موقف دفاعي، فيتحداه في معلومة أو في صواب رأي أو في إثبات تهمة...إلخ.

٣٩ - السراب:

وذلك بأن يعطي المفاوض الطرف الآخر آمالاً كاذبة،

ويجعله يتفاءل كثيراً دون أن يحصل على شيء حقيقي وإنما هو سراب لا حقيقة له كما قال تعالى: ﴿وَالَّذِينَ كَفَرُوا أَعْمَالُهُمْ كَسَرَابٍ بِقِيعَةٍ يَحْسَبُهُ الظَّمْآنُ مَاءً حَتَّىٰ إِذَا جَاءَهُ لَمْ يَجِدْهُ شَيْئًا وَوَجَدَ اللَّهَ عِندَهُ فَوَفَّاهُ حِسَابَهُ وَاللَّهُ سَرِيعُ الْحِسَابِ ﴿٣٩﴾﴾[١].

٤٠ - أحسن وسيلة للدفاع الهجوم:

حين يجد المفاوض أن موقفه ضعيف أو أن عنده بعض القصور، فإنه يلجأ (أحياناً) إلى إخفاء ضعفه والدفاع عن موقفه الضعيف بالهجوم على الخصم وذلك بتبيان أخطاء الخصم وقصوره ومواقفه غير الحكيمة. . .إلخ.

٤١ - الإجابة بسؤال:

فإذا سئل المفاوض عن أمر ربما لا يستطيع الإجابة عنه أو لا يعرف الإجابة عنه أو يحتاج وقتاً للتفكير فيه، فإنه يبادر السائل بسؤال آخر، ربما ينسيه سؤاله الأول أو ربما يكسب وقتاً للتفكير في الإجابة.

٤٢ - طلب الاستراحة:

يعتبر طلب استراحة قصيرة من التكتيكات العملية لإعادة الحسابات، ومراجعة المواقف، وتحديد التكتيكات التي يمكن استخدامها لاحقاً.

---

(١) النور: ٣٩.

ويمكن للمفاوض المطالبة باستراحة قصيرة عندما يشعر بتعب وإعياء، أو قبل مناقشة قضية جديدة أو قضية مهمة، أو عندما يريد مراجعة وتقويم موقفه (مكاسب، خسائر).

وينبغي أن يستفيد المفاوض من فترة الراحة بتحقيق ما يلي:

- استعادة النشاط الجسماني والذهني مع الاسترخاء.
- تقويم ما تم إنجازه حتى الآن.
- التداول الهادىء حول كيفية التفاوض في المرحلة التالية.

٤٣ - المواعيد النهائية:

ومن الأساليب المفيدة أحياناً في الوصول إلى اتفاق هو تحديد موعد نهائي للمفاوضات بصورة مؤدبة ومعقولة.

فمثلاً يقول المفاوض: «أرجو أن نتفق قبل ميعاد سفري وهو الساعة الثامنة من مساء الغد»، أو يقول: «عندي تعليمات بعرض الصفقة على دولة أخرى إذا لم نصل إلى اتفاق قبل نهاية هذا الأسبوع».

٤٤ - ماذا لو؟:

حيث يثير المفاوض بعض الأسئلة الاستفسارية للتعرف على اتجاهات الخصم، ويصلح هذا التكتيك في المراحل الأولى من المفاوضات.

ومن الأمثلة على هذا التكتيك أن يسأل المفاوض الطرف

الآخر فيقول له: ماذا ستصنع لو رفضنا العرض الأول وقبلنا العرض الثاني؟ أو يسأله قائلاً: ما هو السعر الذي تطلبه لو ضاعفنا الكمية المطلوبة؟

٤٥ ـ المكاشفة:

ويعني ذلك استعداد المفاوض لكشف ما لديه من معلومات وأوراق تخدم موضوع التفاوض كتعبير منه عن حسن نيته تجاه المفاوضات، وذلك بعدم إخفاء ما لديه من وثائق وحقائق.

وينبغي أن لا يستخدم هذا التكتيك إلا عند وجود الاطمئنان والثقة بالطرف الآخر، وإلا فإن هذه المعلومات هي أوراق ربما تكون مهمة وضرورية يستطيع المفاوض أن يستخدمها عند الحاجة إليها، فلو ألقاها جميعها وكشف عنها لربما لم يبقَ له ما يستطيع أن يفاوض به.

٤٦ ـ الهدايا الرمزية:

وذلك بأن يقوم المفاوض بتقديم هدية رمزية للطرف الآخر كعربون صداقة وتأكيد رغبته في استمرار التعاون، ولكن ينبغي للمفاوض أن يحذر من سوء تفسير هذه الخطوة، فقد تفسر على أنها رشوة، ولذا على المفاوض أن يؤكد للطرف الآخر بأنها مجرد هدية رمزية، كما ينبغي أن يطمئن أن الطرف الآخر لن يسيء فهم هذه الهدية.

٤٧ ـ لقاء النادي:

حيث يجتمع رؤساء الأطراف المتفاوضة، وأحياناً جميع

أعضاء التفاوض، في مكان هادىء مريح بعيد عن البروتوكولات الرسمية، وليكن اللقاء في النادي أو على شاطىء البحر، حيث تهدأ نفوسهم، وتزداد الروابط فيما بينهم، وربما يحدث في هذا اللقاء شيء من المصارحة والمكاشفة.

ويستخدم هذا التكتيك عندما يراد تخفيف التوتر بين الأطراف المتفاوضة أو عندما يراد تعجيل المفاوضات والتخفيف من وطأتها.

٤٨ - مجموعة عمل:

يقوم المفاوضون بتشكيل مجموعة عمل من أعضاء التفاوض أو من غيرهم لدراسة إحدى القضايا الفرعية بحيث تستمر هذه الدراسة دون تعطيل المفاوضات.

٤٩ - لماذا؟:

حيث يقوم المفاوض بطلب تبرير لكل رأي أو اقتراح أو عرض يقدمه الطرف الآخر، فمثلاً لو قال أحد الأطراف المتفاوضة: أقصى ما أستطيع سداده هو عشرة آلاف درهم، فيكون رد الطرف الآخر: لماذا؟

ويستخدم هذا التكتيك غالباً في بداية التفاوض، وذلك لمعرفة اتجاهات الخصم، ولا ينصح باستخدامه كثيراً لأنه يثير الطرف الآخر ويضايقه ويشعره بعدم جدية السائل.

وقد ينصح أحياناً من يوجه له هذا السؤال أن يجيب باختصار ووضوح، وذلك حتى لا يتمكن السائل من معرفة كل ما

عند الخصم فيحاول بعدها الحصول على مكاسب إضافية.

٥٠ ـ تحويل الاعتراضات إلى نعم:

ويقصد به تلقي العبارات المتشددة والسلبية من الطرف الآخر وإعادتها ثانية إليه في صورة سؤال لا يمكنه الرد عليه سوى بـ «نعم».

فمثلاً يصرح أحد الأطراف المتفاوضة قائلاً: لن أدفع هذا السعر، فيرد عليه الطرف الآخر متخذاً هذا التكتيك قائلاً: أليس صحيحاً أنك لن تدفع هذا السعر لأنه كبير؟ فيقول: نعم، فيسأله ثانية: وكذلك لأن الجودة ليست بالدرجة المتناسبة مع هذا السعر؟ فيقول: نعم، فيسأله ثالثة: وأنه يجب رفع مستوى الجودة لكي يمكنك قبول هذا السعر، فيقول: نعم، ثم يتفقان على تحسين الجودة مقابل السعر الذي رفضه في البداية.

ومثال آخر كأن يصرح أحد المتفاوضين قائلاً: لن نتعامل مع ممثلكم في باريس، فيقول الآخر: أظن أن السبب في ذلك ارتفاع صوته وجلافة طبعه؟ فيقول: نعم، فيقول: ولا بد من تغيير معاملته معكم حتى تستطيعوا التعامل معه؟ فيقول: نعم، فيتفق الاثنان على مطالبة الممثل بتغيير أسلوب تعامله وسوف يستمر حينئذ التعامل.

٥١ ـ الصقر والحمامة:

وهو من التكتيكات المشهورة والشائعة في العمليات التفاوضية، حيث يمثل أحد أعضاء الفريق دور الصقر فيكون حاداً

جافاً متشدداً، ويمثل العضو الآخر في نفس الفريق دور الحمامة فيكون مسالماً لطيفاً ليناً.

وفي هذا التكتيك يبدأ العضو المتشدد بطرح جميع مطالبه بقوة وشدة وعدم تنازل حتى يحقق أكبر قدر ممكن من المكاسب، فإذا لم يستطع، وأسقط في يده، وأصبح في موقف حرج لا يستطيع عنده التراجع مع حفظ ماء الوجه، أو ربما تكون المفاوضات قد قاربت على الانهيار، يأتي هنا دور العضو المسالم اللين في تهدئة الوضع ومطالبة المتفاوضين بالحكمة وعدم التسرع، مع محاولة إقناع كلا الطرفين بتقديم بعض التنازلات من أجل نجاح المفاوضات.

لذلك ينبغي للفريق الآخر أن يكون حذراً في المراحل الأولى من المفاوضات، وأن لا يستجيب لمطالب الصقر المتشددة، وأن ينتظر حتى يأتي دور العنصر المتساهل (الحمامة) وعندئذ سيجد بعض التنازلات تقدم بأسلوب حسن مقبول من قبل هذا العضو المسالم.

٥٢ - نقص السلطة:

يلجأ المفاوض إلى الادعاء بأنه ليست لديه صلاحية أو سلطة في تقديم تنازلات معينة، خاصة عندما يحاصر في زاوية ضيقة أو يضغط عليه ليقدم تنازلات كبيرة، فيتظاهر بأنه لا بد له أن يراجع المسؤولين ليبتوا في الأمر.

ورغم أن هذا التكتيك جيد وينفذه المفاوض في المواقف

الحرجة إلا أنه يعرقل العملية التفاوضية لأنه لا يمكن أن يتم اتفاق مرضٍ للطرفين دون وجود صلاحيات، إذ يضطر كل مفاوض أن يقدم بعض التنازلات حتى يرضي الطرف الآخر ليقدم تنازلات أخرى.

كما أن هذا الادعاء قد يتبين زيفه للطرف الآخر وعندها يدرك أن خصمه يستخدم معه أسلوب الخداع والكذب.

وينصح في بداية المفاوضات أن يسأل المفاوض الطرف الآخر عن حدود صلاحياته، حتى لا يضيع وقت التفاوض في حوار ونقاش لا يملكون صلاحية اتخاذ قرار بشأنه.

ويمكن التعامل مع هذا الادعاء عن طريق الاتصال بالمسؤولين باستخدام الهاتف أو الفاكس أو أية طريقة سريعة أخرى.

الاستراحة الثالثة

يقول أحمد شوقي:

سَقط الحِمارُ منَ السّفينةِ في الدُجى
فبكى الرِّفاقُ لِفَقدِهِ، وتَرَحَّمُوا
حتى إِذا طلعَ النَّهارُ أَتت بِه
نحوَ السفينةِ مَوْجَةٌ تَتقدَّمُ
قالتْ: خُذُوهُ كما أَتانِي سالماً
لم أَبْتَلِعْهُ؛ لأَنه لا يُهضَمُ!

تمرين
الاستراتيجيات والأسئلة التسعة

أجب عن الأسئلة التسعة التالية باختيار الإجابة الصحيحة:

١ - إن من بين أسباب الالتجاء إلى استراتيجية الهجوم:

أ - إذا كان المفاوض يشعر بالتفوق الكبير.

ب - عدم حرص المفاوض على إتمام المفاوضات بنجاح.

ج - الحصول على نتائج أفضل.

د - الانتقام لرد الاعتبار مع عدم الحرص على استمرار العلاقة.

هـ - إظهار مطالب متطرفة بداية لتكون محصلتها في النهاية طيبة.

و - كل ما سبق.

ز - لا شيء مما سبق.

٢ - قد يكون الدافع وراء اللجوء إلى تفادي النزاع كخط استراتيجي من قبل المفاوض ما يلي:

أ - عدم الإضرار بمصالحه.

ب ـ عدم انهيار المفاوضات بأي ثمن.

ج ـ الرغبة في التوصل إلى اتفاق سريع لأسباب معينة هامة لديه.

د ـ كل ما سبق.

هـ ـ لا شيء مما سبق.

٣ ـ من بين التوقيتات الشائعة لطلب الاستراحة:

أ ـ في نهاية مرحلة من مراحل النقاش أو العمل.

ب ـ عند الاقتراب من مناقشة قضية تالية تمثل نقطة خلاف رئيسة بين الطرفين.

ج ـ عندما يرغب أي فريق في تقويم إنجازاته استعداداً للمرحلة التالية.

د ـ عندما يشعر أي فريق بالإجهاد وعدم القدرة على التركيز.

هـ ـ كل ما سبق.

و ـ لا شيء مما سبق.

٤ ـ يمكن أن يتم الالتجاء إلى تكتيك لقاء النادي كتكتيك تفاوضي عندما:

أ ـ تتعثر المفاوضات.

ب ـ يهبط معدل المفاوضات.

ج ـ تهدد المفاوضات بالانهيار الكلي.

د ـ كل ما سبق.

هـ ـ لا شيء مما سبق.

٥ ـ إن من بين شروط نجاح تكتيك الأمر الواقع ما يلي:

أ ـ أن يكون احتمال مثول الخصم لهذا الأمر الواقع كبيراً.

ب ـأن تكون خسارة الخصم من رفض الأمر الواقع أكبر من خسارة قبوله.

ج ـ أن تكون النتائج الأولية مشجعة للخصم على قبول الأمر الواقع.

د ـ كل ما سبق.

هـ ـ لا شيء مما سبق.

٦ ـ قد يلجأ المفاوض إلى استراتيجية قيود الوقت من أجل:

أ ـ إجبار خصمه على الوصول لقرار سريع.

ب ـالنزول عن رغبة معينة في التفاوض.

ج ـ التمويه والخداع.

د ـ كل ما سبق.

هـ ـ لا شيء مما سبق.

٧ ـ يصلح شعار منتصف الطريق في بعض الحالات، منها:

أ ـ الحالات التي تتبعد فيها مواقف الأطراف.

ب ـالحالات التي لا توجد فيها معلومات حاسمة للمواقف.

ج - الحالات التي يكون فيها تقارب نسبي في القوى التفاوضية.

د - الحالات التي تحرص فيها الأطراف على التوصل إلى اتفاق وعدم انهيار المفاوضات.

هـ - كل ما سبق.

و - لا شيء مما سبق.

٨ - من بين أسباب الالتجاء إلى تكتيك التدرج ما يلي:

أ - تباعد المواقف.

ب - عدم توافر قدر عال من الثقة بين الأطراف.

ج - كسر الجمود.

د - رفع الروح المعنوية للمفاوضين.

هـ - تقليل فجوة الخلاف وتقريب المواقف.

و - رفع درجة التفاؤل في الاتصالات بين المتفاوضين.

ز - تحقيق إنجاز جزئي على أمل حدوث متغيرات جديدة تحسم باقي المواقف.

ح - تخفيض إحساس الخصم بحجم تنازلاته.

ط - جميع ما سبق.

ي - لا شيء مما سبق.

٩ ـ من أهداف تكتيك اشترِ بعض الوقت ما يلي:

أ ـ إعطاء نفسك الفرصة للبحث عن أفكار جديدة.

ب ـ تطوير مسارات ومقترحات جديدة.

ج ـ استنفار موارد جديدة تدعم الموقف.

د ـ إعطاء الخصم الفرصة للتشاور ومراجعة رؤسائه وربما التراجع عن موقفه.

هـ ـ كل ما سبق.

و ـ لا شيء مما سبق[١].

(١) محمد أيمن عشوش، تدريب قياس معارف ومهارات استراتيجيات وتكتيكات التفاوض، معهد التنمية الإدارية، أبو ظبي، بتصرف محدود.

إجابة تمرين
الاستراتيجيات والأسئلة التسعة

الرقم	الإجابة
١	و

الرقم	الإجابة
٢	د

الرقم	الإجابة
٣	هـ

الرقم	الإجابة
٤	د

الرقم	الإجابة
٥	د

الرقم	الإجابة
٦	د

الرقم	الإجابة
٧	هـ

الرقم	الإجابة
٨	ط

الرقم	الإجابة
٩	هـ

تمرين
استراتيجيات وتكتيكات التفاوض

اقرأ العبارات التالية بإمعان، ثم ضع علامة (√) أمام العبارة الصحيحة، وعلامة (×) أمام العبارة الخاطئة:

☐ ١ - لا فرق بين اصطلاحي «الاستراتيجية» و«التكتيك».

☐ ٢ - استراتيجيات «كيف وأين» هي الاستراتيجيات التي تعتمد على توقيت التصرف كأساس لنجاحها.

☐ ٣ - استراتيجيات التفاوض التي تتوصل إلى اتفاقات ثنائية بين الدول للتعاون التجاري بأسلوب الصفقات المتكاملة هي نوع من الاستراتيجيات التي تسعى إلى تعظيم المكاسب الذاتية.

☐ ٤ - يلجأ المفاوض إلى استراتيجية الدفاع إذا كان موقفه أقوى نسبياً، رغبة في تعظيم المكاسب إلى أقصى حد ممكن.

☐ ٥ - يمكن تبني استراتيجية الدفاع كخطوة مرحلية في العلاقات الثنائية لحين استجماع القوى وترتيب الصفوف على أمل أن يتم ذلك في جلسات لاحقة من المفاوضات.

☐ ٦ - تمثل استرتيجية «الخبطة الواحدة» فلسفة حاكمة للمفاوض الذي يقدر أنه لا توجد ضمانة حقيقية لاستمرار فرص تحقيق أهدافه في المستقبل، وفي نفس الوقت لا يعتبر الكسب الجزئي إليه مغرياً بدرجة كافية.

☐ ٧ - استراتيجية اللاءات الثلاث الشهيرة في التاريخ العربي المعاصر هي مثال حي لاستراتيجية التدرج.

☐ ٨ - يتم تبني استراتيجية المواجهة إذا كان الإصرار على الموقف أو عدم التساهل مع الطرف الآخر يتيح فرصاً أفضل لنجاح المفاوضات.

☐ ٩ - يمكن انتهاج استراتيجية مواجهة النزاع عند التفاوض بين ممثلي الإدارة وممثلي العمال المضربين عن العمل، في وقت تحتاج الشركة فيه إلى زيادة الإنتاج للوفاء بتعهداتها أمام العملاء.

☐ ١٠ - قد يصعب في بعض الأحيان التفرقة بين الاستراتيجية والتكتيك، حتى إن نفس السلوك التفاوضي يمكن النظر إليه على أنه خط استراتيجي ويمكن في وقت آخر النظر إليه كتحرك تكتيكي.

☐ ١١ - يعتبر طلب استراحة قصيرة أحد التكتيكات العملية المفيدة لمراجعة الموقف وإعادة الحسابات الخاصة بجوانب الموضوع.

☐ ١٢ - إذا قال أحد العملاء لمدير الشركة: «أنا مرتبط

بموعد إقلاع الطائرة غداً الساعة ١٢» فهو ينتهج طلب الاستراحة كخط تكتيكي.

☐ ١٣ ـ يصلح تكتيك «ماذا لو» بوجه خاص في المراحل النهائية من التفاوض.

☐ ١٤ ـ يصلح أسلوب الصراحة النسبية وكشف الحقائق كاملة إذا كان الطرف الآخر يتبنى استراتيجية تعظيم المكاسب الذاتية.

☐ ١٥ ـ يكون تكتيك «كل ما حصلت عليه هو نسبة كذا» فعالاً في تسهيل التفاوض والتوصل إلى اتفاق إذا كان هدف الطرف الآخر تعاونياً، وكذا لو كانت النوايا صادقة للتوصل إلى اتفاق عادل للطرفين.

☐ ١٦ ـ قد يتعرض تكتيك «الهدايا الرمزية» إلى سوء تفسير في بعض الأحيان.

☐ ١٧ ـ يقصد بالخداع كتكتيك تفاوضي إعطاء الانطباع بسلوك معين ثم التصرف عكس ذلك.

☐ ١٨ ـ يلجأ المفاوض إلى تكتيك «نقص السلطة» إذا كان في موقف يسهل عليه أن يقدم فيه تنازلات أو تضحيات.

☐ ١٩ ـ إذا كان أسلوب «نقص السلطة» يستخدم من طرف واحد فقط أثناء التفاوض فإنه يسهل عملية سير المفاوضات وتقدمها من الناحية العملية.

☐ ٢٠ ـ يمكن مجابهة تكتيك نقص السلطة في المراحل الأولى من التفاوض.

☐ ٢١ ـ يقوم تكتيك «لماذا» على طلب تبرير كل عرض من جانب الطرف الآخر، ومن ثم فهو يصلح في المراحل النهائية من التفاوض لاكتشاف اتجاهات الخصم وأقصى ما يمكن تحقيقه معه من مكاسب.

☐ ٢٢ ـ ينصح دائماً بالإسراف في استخدام أسلوب طلب التبرير وذلك لإنجاح المفاوضات.

☐ ٢٣ ـ الهدف من تكتيك «التسويف» هو التأجيل وكسب الوقت.

☐ ٢٤ ـ إن الإدخال الجيد لعنصر جديد ومفاجىء في المفاوضات أو اللجوء إلى تحرك مفاجىء إلى الأمام أو إلى الخلف يمكن أن يحدث تحولاً كاملاً في العلاقات والمفاوضات.

☐ ٢٥ ـ يمكن أن يترتب على تكتيك «المفاجأة» حدوث اختلال في ترتيبات الخصم وحساباته مما يحقق ميزة نسبية للمفاوض.

☐ ٢٦ ـ إن زيارة الرئيس أنور السادات إلى القدس أواخر سنة ١٩٧٧ خير مثال لتكتيك «الصدمات الكهربائية».

☐ ٢٧ ـ إن السعي لحفظ ماء وجه الخصم هو مما يساعد على فعالية تكتيك الأمر الواقع.

☐ ٢٨ ـ عندما يجد المفاوض أنه من المتعذر قبول رأيه أو قراره أو اقتراحاته وأن الإصرار على موقفه وفشل المفاوضات أكثر تكلفة من التنازل عن رأيه، فإنه يلجأ إلى إنقاذ ما يمكن إنقاذه بالانسحاب الهادىء والاعتذار فجأة وقبول وجهة نظر الخصم منعاً للنزاع.

☐ ٢٩ ـ يعني تكتيك «الكر والفر» تحرك المفاوض في كل اتجاه حسب سير المفاوضات.

☐ ٣٠ ـ قد ينطوي تكتيك «القيود» على نوع من التضليل المتعمد.

☐ ٣١ ـ تكتيك «التراجع» يعني الرجوع في مطالبك تدريجياً حتى تصل إلى موقف مقبول لديك مقدماً.

☐ ٣٢ ـ من شعارات تكتيك المشاركة شعار «نحن معاً» أو «نحن أصدقاء».

☐ ٣٣ ـ إن أحد أشهر شعارات تكتيك المساهمة هو شعار «شيلني وأشيلك».

☐ ٣٤ ـ المفاوضات السعرية من أشهر المناسبات التي يستخدم فيها تكتيك منتصف الطريق.

☐ ٣٥ ـ يعني تكتيك «العشوائية» الالتجاء إلى القرعة أو الحظ، لحسم مناقشة طالت أكثر مما يجب توقع حسمها بسبب تباعد المواقف والتمسك الشديد بها.

☐ ٣٦ - إن أشهر شعار لتكتيك التدرج هو «أنت وبختك» على حين تعتبر شعارات «خطوة خطوة» و«اطلع السلم درجة درجة» من أشهر شعارات تكتيك العشوائية.

☐ ٣٧ - يعني تكتيك التصنيف الفئوي تجزئة القضايا ليس كأجزاء متوازية وإنما كخطوات متتالية.

☐ ٣٨ - يفيد تكتيك «إرسال المندوب» في تجنب المواجهة في الأمور الهامة وتجنب الإحراج في بعض المسائل الحساسة.

☐ ٣٩ - يمكن القول بأن شعار التصنيف الفئوي هو «جس النبض» وين شعار إرسال مندوب هو «تقسيم القضايا بالعرض».

☐ ٤٠ - يسعى تكتيك «تقديم عروض بديلة» إلى المناقشة البناءة من أجل التوصل إلى اتفاق بدلاً من رفض عرض الخصم.

☐ ٤١ - معنى تكتيك «تقديم حلول للمشكلات القائمة» أن المفاوض يسعى جاهداً لتقديم حلول فعلية لما هو معروض من مشكلات.

☐ ٤٢ - يمكن القول بأن شعار تكتيك «تقديم حلول للمشكلات القائمة» هو انظر في هذا الاتجاه، في حين أن شعار تكتيك «تقديم عروض بديلة» هو لا تشغل بالك.

☐ ٤٣ ـ يعتبر شعار «كن جاهزاً» هو شعار تكتيك «تجزئة العرض أو التدرج».

☐ ٤٤ ـ يستخدم تكتيك «أدر خدك وسجلها نقطة» عندما يقدر المفاوض أن الخصم يتخذ موقفاً صلباً لا يتزحزح.

☐ ٤٥ ـ يستخدم تكتيك «الاستعانة بوسيط» عندما يحتدم الخلاف بشكل حاد، ولا يبدو في الأفق اقترابه من الحل.

☐ ٤٦ ـ إن تكتيك «نعم.. ولكن.. ثم نعم» يعتبر في حقيقته استسلاماً مع حفظ ماء الوجه.

☐ ٤٧ ـ طالما أن المفاوض لا يستطيع التقدم أو الصمود، ولا يريد قطع المفاوضات فإن أفضل تكتيك هو الهجوم.

☐ ٤٨ ـ «المقايضة» كتكتيك تعني طلب التعويض لما يفرضه عليه الخصم.

☐ ٤٩ ـ المراوغة تعني الهروب من الالتزام أو استخدام صيغ مطاطة[١].

☐ ٥٠ ـ أحسن شعار يرفضه المفاوض الذكي هو شعار (فوز × فوز).

(١) المرجع السابق.

إجابة تمرين
استراتيجيات وتكتيكات التفاوض

الرقم	الإجابة الصحيحة
١	×
٢	×
٣	√
٤	×
٥	√
٦	√
٧	×
٨	√
٩	×
١٠	√
١١	√
١٢	×
١٣	×
١٤	×
١٥	√
١٦	√
١٧	√

الرقم	الإجابة الصحيحة
١٨	√
١٩	×
٢٠	√
٢١	×
٢٢	×
٢٣	√
٢٤	√
٢٥	√
٢٦	√
٢٧	√
٢٨	×
٢٩	√
٣٠	√
٣١	√
٣٢	√
٣٣	√
٣٤	√

الرقم	الإجابة الصحيحة
٣٥	×
٣٦	×
٣٧	×
٣٨	√
٣٩	×
٤٠	√
٤١	√
٤٢	×
٤٣	×
٤٤	√
٤٥	√
٤٦	√
٤٧	×
٤٨	√
٤٩	√
٥٠	√

الاستراحة الرابعة

عن عقيل بن أبي طالب رضي الله عنه قال: «جاءت قريش إلى أبي طالب فقالوا: إنَّ ابن أخيك هذا قد آذانا في نادينا ومسجدنا فانهه عنا، فقال: يا عقيل، انطلق فأتني بمحمد، فاستخرجته من كنس، أو قال خنس، يقول: بيت صغير، فجاء به في الظهيرة في شدة الحر.

فلما أتاهم قال: إنَّ بني عمك هؤلاء زعموا أنك تؤذيهم في ناديهم ومسجدهم، فانته عن أذاهم.

فحلّق رسول الله ﷺ ببصره إلى السماء فقال: **«ترون هذه الشمس»**. قالوا: نعم، قال: **«فما أنا بأقدر أن أدع ذلك منكم على أن تشعلوا منه بشعلة»**. وفي رواية: **«والله ما أنا بأقدر أن أدع ما بعثت به من أن يشعل أحد من هذه الشمس شعلة من نار»**.

فقال أبو طالب: «والله ما كذب ابن أخي قط، فارجعوا راشدين»[1].

---

(١) المطالب العالية: ٤٢٧٨، ورواه أبو يعلى وإسناده صحيح، والطبراني في الأوسط والكبير. وقال الهيثمي في المجمع: ١٥/٦: رواه أبو يعلى باختصار يسير من أوله، ورجال أبي يعلى رجال الصحيح.
(انظر: إبراهيم العلي، صحيح السيرة النبوية، دار النفائس، عمان، ١٩٩٥، ص٥٧).

العوامل المحددة لاختيار الاستراتيجيات والتكتيكات

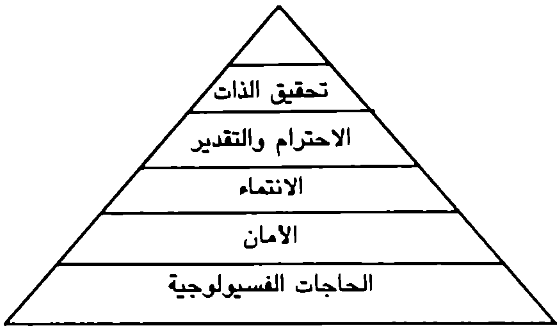
لا تصلح كل استراتيجية أو كل تكتيك لكل موقف وفي كل ظرف ومع كل طرف وفي كل وقت، فقد تنجح استراتيجية في موقف وتفشل في موقف آخر، وربما ينجح تكتيك في وقت ويفشل فشلاً ذريعاً في وقت آخر، لذا ينبغي على المفاوض الناجح أن يحسن اختيار الاستراتيجية المناسبة في مكانها المناسب.

وإن كان من الصعب أن نحدد موقع كل استراتيجية، إلا أنه يمكن ذكر بعض العوامل التي تساعد المفاوض في حسن اختيار استراتيجياته وتكتيكاته التفاوضية، وهي كالتالي:

١ - حاجات كل طرف واتجاهات تحقيقها:

إذ ينبغي للمفاوض أن يتعرف على حاجاته الذاتية، وكذلك حاجات خصمه، ثم يقوم باختيار الاستراتيجية أو التكتيك الذي يحقق هذه الحاجات، مع مراعاة أولويات هذه الحاجات بالنسبة للطرفين.

وتجدر الإشارة إلى أن حاجات الإنسان كثيرة ومتنوعة، ولكن أهمها الحاجات الخمس الرئيسة، وهي: الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمان، حاجات الانتماء، حاجات التقدير والاحترام، حاجات تحقيق الذات.



مدرج مازلو للحاجات الإنسانية

٢ - القوة النسبية للأطراف المتفاوضة:

إذا كان أحد الأطراف أقوى من الطرف الآخر فإن الاستراتيجيات التي يمكن أن يستخدمها تختلف فيما لو كان ضعيفاً، فالاستراتيجيات الهجومية يستخدمها في الغالب الأقوياء، في حين أن الضعفاء، لا سيما إذا كان ضعفهم واضحاً، قد يلجأون إلى الاستراتيجيات الدفاعية في الغالب.

٣ - طبيعة موضوعات التفاوض ومدى الاتفاق عليها:

كلما كان هناك اتفاق مسبق على محتويات القضايا والموضوعات المتفاوض عليها كلما كانت الاستراتيجيات والتكتيكات التعاونية أكثر فاعلية في التوصل إلى نتيجة مرضية لجميع الأطراف، وكلما كان هناك اختلاف وعدم اتفاق على

محتويات كل القضايا كلما كانت الاستراتيجيات التنافسية (هجوم/ دفاع) أكثر فاعلية (في الغالب) لحسم الموقف.

٤ - المهارات النسبية للمتفاوضين:

من حيث المقدرة على الحوار والنقاش والمواجهة والانسحاب والتمويه، بالإضافة إلى الصفات الشخصية من ذكاء وفطنة وقدرة على المناورة وسرعة فهم وإدراك لتحركات الخصم، وكذلك نوعية الاستراتيجيات والتكتيكات التي يجيدها.

٥ - أهمية التوصل إلى اتفاق:

كلما زادت أهمية التوصل إلى اتفاق بالنسبة للأطراف المتفاوضة، كلما كان من الأفضل استخدام الاستراتيجيات التعاونية وتفادي النزاع وتعظيم المكاسب المشتركة وتجنب الخداع والمراوغة.

في حين إذا كان التوصل إلى اتفاق مهم لطرف أكثر من أهميته للطرف الآخر، فهنا يمكن استخدام الاستراتيجيات التنافسية (هجوم/ دفاع).

ومثال ذلك تشدد إسرائيل في طلباتها أثناء مفاوضاتها مع العرب بعد أن حاصرت قوات منظمة التحرير في بيروت عام ١٩٨٢، وكذلك موقف إيران أثناء الحرب العراقية الإيرانية حيث تظهر إيران دائماً عدم تعجلها للاتفاق مع العراق، ولذلك تتخذ إيران موقفاً متشدداً، ويتخذ العراق موقفاً متساهلًا ليناً.

٦ - الوقت المتاح:

كلما كان الوقت المتاح لإتمام المفاوضات محدوداً كلما

غلب على المفاوض استخدام استراتيجيات التعاون وتفادي النزاع، وكذلك تكتيكات المكاشفة والمواعيد النهائية وغيرها من التكتيكات المباشرة التي لا تحتوي (في الغالب) على المراوغة والخداع والتسويف.

٧ - خطورة النتائج المترتبة على الاتفاق:

يمكن للمفاوض استخدام الاستراتيجيات التعاونية وتكتيكات التدرج والمشاركة إذا كانت النتائج المترتبة على المفاوضات مهمة وخطيرة بالنسبة لطرفين، وإذا كانت النتائج مهمة لطرف واحد فيمكن استخدام تكتيكات المساهمة (مثلاً).

٨ - الخبرات السابقة بالطرف الآخر:

معرفة المفاوض للخصم لها أهمية في تقدير أهم الاستراتيجيات والتكتيكات التي يمكن أن تنفع معه ويكون لها تأثير إيجابي على المفاوضات، ولكن يجب مراعاة ما يلي:

- عدم التقليل من شأن الخصم بدون مبرر.
- إدراك التغير الممكن في سلوك الخصم في ضوء تبدل الظروف أو تراكم الخبرة أو تغير القوة.

٩ - السلوك المتوقع للطرف الآخر:

يجب دراسة وتقويم سلوك الخصم والاستراتيجيات التي يتوقع أن يتبعها في المفاوضات، وعلى ضوء هذه الدراسة يمكن أن يتم اتخاذ الاستراتيجية المناسبة، وفي الغالب يكون التصرف

مع سلوك الخصم وفق القاعدتين التاليتين:

- ♦ عدم مبادلته نفس السلوك في حالات التشدد والاستراتيجيات الهجومية.
- ♦ اتباع سلوك مماثل أو موافق في حالة السلوك التعاوني من الخصم.

١٠ - شخصية الطرف الآخر:

ينبغي دراسة شخصية الطرف الآخر دراسة جيدة، ومن ثم يتم اتخاذ الاستراتيجيات التي تستغل نقاط الضعف وتستعد لمواجهة نقاط القوة، وهذا ما فعلته الولايات المتحدة مع الرئيس العراقي في حرب الخليج الثانية، حيث عرفوا نقاط الضعف عنده فاستخدموا استراتيجية الهجوم والتعالي حتى وقع الرئيس العراقي في الشباك ودفع الثمن غالياً.

١١ - أهمية استمرار العلاقات بين الطرفين:

فالاستراتيجيات التعاونية وتفادي النزاع هي الأنسب في حالة حرص الطرفين على استمرار العلاقات بينهما، أما إذا كان استمرار العلاقات بين الطرفين لا أهمية له لدى الطرفين فيمكنهما حينئذ استخدام استراتيجيات أخرى كالهجوم وتغليب المنافع الذاتية وغيرها[١].

---

(١) صديق محمد عفيفي وجرمين حزين سعد، التفاوض الفعال في الحياة والأعمال، مكتبة عين شمس، مصر، ١٩٨٦، ص ١٣٣ ـ ١٤٦ (بتصرف).

الاستراحة الخامسة

** قيل للسعادة: أين تسكنين؟

قالت: في قلوب الراضين.

قيل: فَبِم تتغذين؟

قالت: من قوة إيمانهم.

قيل: فَبِمَ تدومين؟

قالت: بحسن تدبِيرهم.

قيل: فَبِمَ تُستجلبَين.

قالت: أَن تعلم النفس أن لن يصيبها إلا ما كتب الله لها.

قيل: فَبِم ترحلين؟

قالت: بالطمع بعد القناعة، وبالحرص بعد السماحة، وبالهم بعد السرور، وبالشك بعد اليقين[(١)].

(١) عاطف سعيد، جولات وتأملات من غير عنوان، مكتبة دار البيان، الكويت، ١٩٩٠، ص٩٦.

فنون ومبادىء التفاوض

يحسن بالمفاوض الانتباه إلى العديد من الملاحظات والمبادىء العامة، وكذلك المهارات والفنون التي تساعده في مهمته التفاوضية، وتساهم في إقناع الطرف الآخر، وتردم الفجوة التي بين الطرفين.

ونود أن نشير إلى أهم هذه التنبيهات والفنون والقواعد، وإن كان يصعب حصرها جميعها، وهي كما يلي:

١ ـ عملية التفاوض هي عملية أخلاقية في المقام الأول، ويخطىء من يتعامل معها ابتداء على أنها صراع ينبغي أن يمارس المفاوض فيها سياسة الغاية تبرر الوسيلة.

والمفاوض يستطيعُ (غالباً) تحقيق أهدافه التفاوضية إذا أحسن التعامل مع الطرف الآخر واستخدم سياسة حسن الخلق.

إن حسن الخلق يقتضي التأدب وعدم الإساءة والحرص على الرفق واللين والتلطف كما قال الله تعالى لموسى عليه السلام: ﴿ٱذْهَبْ أَنتَ وَأَخُوكَ بِـَٔايَٰتِى وَلَا تَنِيَا فِى ذِكْرِى ﴿٤٢﴾ ٱذْهَبَآ إِلَىٰ فِرْعَوْنَ إِنَّهُۥ طَغَىٰ ﴿٤٣﴾ فَقُولَا لَهُۥ قَوْلًا لَّيِّنًا لَّعَلَّهُۥ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَىٰ ﴿٤٤﴾﴾[1].

---

(١) طه: ٤٢ ـ ٤٤.

كما يقتضي حسن الخلق عدم استفزاز الطرف الآخر، أو تسفيه رأيه، أو الانتقاص من شأنه، أو الحط من قدره، أو شتمه، أو سبه، قال تعالى: ﴿وَلَا تَسُبُّوا۟ ٱلَّذِينَ يَدْعُونَ مِن دُونِ ٱللَّهِ فَيَسُبُّوا۟ ٱللَّهَ عَدْوًۢا بِغَيْرِ عِلْمٍ﴾[1].

وتجدر هنا الإشارة إلى أنه أحياناً لا ينفع الدليل والبرهان ولا تجدي الحجة والمنطق لإقناع بعض الناس والتأثير فيهم، وإنما ينفع معهم الرفق واللين والتودد والتحبب.

لذا يحسن بالمفاوض أن يدرس الطرف الآخر، فإذا علم أنه لا ينفع معه المنطق والعقل استخدم معه العاطفة وحاول الولوج منها إلى عقله.

٢ - ينبغي أن يدرك المفاوض المسلم أنه طالب حق، باحث عن الحقيقة، ينشد الصواب، ويفر من الخطأ.

وقد كان من عادة اليهود أن يخلطوا الحق بالباطل، تلبيساً على الناس، وتوصلاً إلى ما يريدونه من الضلال، فنهاهم الله سبحانه عن ذلك بقوله: ﴿وَلَا تَلْبِسُوا۟ ٱلْحَقَّ بِٱلْبَٰطِلِ وَتَكْتُمُوا۟ ٱلْحَقَّ وَأَنتُمْ تَعْلَمُونَ ﴿٤٢﴾﴾[2].

وروى الترمذي وابن ماجه عن الرسول ﷺ أنه قال: **«الحكمة ضالة المؤمن أينما وجدها فهو أحق الناس بها»**.

ويعرف الكبر، وهو داء نفسي خطير يتهدد الإيمان، بأنه رد

(١) الأنعام: ١٠٨.

(٢) البقرة: ٤٢.

الحق وإنكاره وعدم قبوله، واحتقار الناس، وذلك في الحديث الذي أخرجه الإمام مسلم وغيره عن عبدالله بن مسعود رضي الله عنه عن الرسول ﷺ قال: **«لا يدخل الجنة من كان في قلبه مثقال حبة من كبر»** فقال رجل: إن الرجل يجب أن يكون ثوبه حسناً، ونعله حسنة، فقال الرسول ﷺ: **«إن الله جميل يحب الجمال، الكبر: بطر الحق، وغمط الناس»**.

فإنكار الحق وعدم قبوله أو إخفاؤه وستره من صفات اليهود والنصارى، وهو أمر خطير يهدد مصير الإنسان في الدنيا والآخرة، ولذلك كانت عناية علماء السلف رحمهم الله منصبة على تخليص النية من الشوائب في المناقشات والمناظرات.

وفي ذلك يقول الإمام أبو حامد الغزالي أثناء حديثه عن علم الخلاف وآفات المناظرة والجدل: «إن التعاون على طلب الحق من الدين، ولكن له شروط وعلامات ثمان، . . . أن يكون في طلب الحق كناشد ضالة لا يفرق بين أن تظهر الضالة على يده أو على يد من يعاونه، ويرى رفيقه معيناً لا خصماً، ويشكره إذا عرفه الخطأ وأظهر له الحق.

فهكذا كانت مشاورات الصحابة رضي الله عنهم، حتى أن امرأة ردَّت على عمر رضي الله عنه ونبهته إلى الحق، وهو في خطبته على ملأ من الناس فقال: أصابت امرأة وأخطأ رجل.

وسأل رجل علياً رضي الله عنه فأجابه، فقال: ليس كذلك يا أمير المؤمنين، ولكن كذا وكذا، فقال: أصبتَ، وأخطأتُ، وفوق كل ذي علم عليم.

واستدرك ابن مسعود على أبي موسى الأشعري رضي الله عنهما، فقال أبو موسى: لا تسألوني عن شيء وهذا الحبر بين أظهركم»[1].

وتجدر الإشارة هنا إلى أن طلب الحق في العملية التفاوضية يقتضي مسائل عدة ربما من أهمها ما يلي[2]:

(أ) ينبغي ألا يدخل المفاوض المسلم في حوار أو تفاوض ما إذا لم يكن متأكداً من أن نيته خالصة لله عز وجل، فليس المقصود أن يظهر من خلال الحوار براعته وثقافته، أو أن يتفوق على الآخرين ويبز نظراءه وأنداده، أو أن ينتزع الإعجاب والثناء، فذلك كله مما يحبط عمله عند الله عز وجل، ويفسد عليه عمله لدى الناس.

وعليه أن يتذكر أن المسلم داعية إلى الله عز وجل، وبالتالي عليه أن يحذر حذراً شديداً من كل ما يفسد هذه المهمة الجليلة.

يروى أن عبدالله ابن الإمام أحمد بن حنبل قال لأبيه: يا أبتِ أراك تنهانا عن المناظرة وقد كنت تناظر، فقال له الإمام أحمد: يا بني كنا نتناظر وكأن على رأس أحدنا الطير مخافة أن

---

(١) أبو حامد الغزالي، إحياء علوم الدين، ج١، دار قتيبة، بيروت، ١٩٩٢، ص ٦٥ ـ ٦٧.

(٢) وحدة الدراسات والبحوث بالندوة العالمية للشباب الإسلامي، أصول الحوار، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، الرياض، ص١٧ ـ ٤٩، (بتصرف محدود).

يزل صاحبه، وأنتم تتناظرون وكأن على رأس أحدكم الطير مخافة أن يزل هو فيغلبه صاحبه.

وفي التأمل في هذه الواقعة الرائعة درس عميق في تحرير النية وتنقيتها وإخلاصها لله عز وجل.

إن المسلم عليه أن يقوم بمراجعة نيته قبل أن يدخل في حوار أو تفاوض فيسألها: هل نيتي خالصة ﷺ في هذا التفاوض، أم أنني سأتكلم تحقيقاً لشهوة الكلام التي تعتري كثيراً من الناس؟ ثم، إذا كانت نيتي خالصة، فهل هناك مصلحة وفائدة ترتجى من كلامي أم أنه قد يسبب آثاراً هي خلاف ما أحب، كأن يثير فتنة نائمة أو يفتح باب خلاف بين المسلمين كان مسدوداً؟

وعلينا هنا أن نتنبه إلى تلبيس إبليس علينا، فهو يوهمنا أننا سنتحدث إحقاقاً للحق وتبياناً له، ثم يستدرجنا إلى مواقف ليتحقق فيها هوى النفس.

(ب) أن يكون المحاور المسلم صادقاً مع الله ثم مع نفسه، مقتنعاً بما يقول، مستقيماً عليه، حتى يصدق قوله على عمله، وينتفع به الآخرون، إذ يرونه في مقام القدوة الصالحة التي لا تناقض في شخصيتها والتي تدعو بسلوكها كما تدعو بقولها.

أما إن كان مخالفاً لذلك فسوف يضر نفسه ويضر دينه؛ يضر نفسه باكتسابه الإثم إذ يخالف بين قوله وعمله، ويضر دينه لأنه سوف يكون عنصر صد وصرف عنه.

(ج) أن يفرح المفاوض إذا ظهر الصواب على لسان غيره، فالمهم هو إظهار الحق وليس إظهار مقدرة فلان أو فصاحة علان.

لذا إذا أدلى أحد من الحضور بفكرة أو بيَّن رأياً، فليحذر وليتريث قبل أن يكرره حتى لو كان مقتنعاً به، أو كان يرغب في قوله قبل أن يسبق إلى ذلك.

ولنعلم أن الأفكار ليست ملكاً لنا، والصواب ليس حكراً علينا، وينبغي أن نكون سعداء بأن تنتشر الفكرة الصحيحة بجهود سوانا حتى لو كنا سابقين لهم في تبنيها، لأن ذلك دليل على صدقنا مع الله عز وجل. ثم مع أنفسنا، وهو دليل كذلك على حب الآخرين وإنصافهم، وعلى سعة الأفق والتخلص من حظوظ النفس بحيث نكون ملكاً للفكرة نفرح لانتصارها، ونسعد بانتشارها، لا أن نكون من الأثرة وضيق الأفق بحيث نتوهم أن الفكرة ملك لنا، نتبناها وحدنا، وندافع عنها وحدنا، ونُساء إذا جاء آخر يدعو لها وننظر إليه كما لو قد سلبنا شيئاً خاصاً بنا.

(د) أن يحذر المفاوض من التعصب المذموم، والتعصب هو عدم قبول الحق عند ظهور الدليل، وهو زراية بالعقل الذي فضل الله به الإنسان على الحيوان.

إن المسلم طالب حق، لا يتعصب لشخص معين ولا لفئة معينة ولا لرأي معين، فإذا حاورت أو فاوضت أو ناظرت فلا تتعصب، ودر مع الحق حيث دار.

ولو أن الطرف الآخر تهجم عليك ورماك بالانتقاص فلا تتعصب ولا تبادر بالرد عليه، ولا تقدم له كشفاً بالإيجابيات،

كما قدم لك كشفاً بالأخطاء، دعه - ابتداءً - يتم حديثه، ثم استأذنه في الكلام، وحاول أن تسلم له بالأخطاء ثم انتقل برفق إلى الحسنات.

يمكن لك مثلاً أن تقول له: «إن الموضوعية والأمانة تجعلني أسلم لك بهذا الخطأ وبذاك، لكن هذه الموضوعية والأمانة تدعوني هي ذاتها إلى أن أكمل لك الصورة فأذكر الصواب، وإلا كنا كمن يذكر نصف الأمر ويتجاهل نصفه الثاني».

إن مثل هذا اللون من ألوان الحوار والتفاوض يجعلك شاهد حق ويبعدك عن التعصب ويجعلك أقدر على أداء فكرتك، وإيصال رأيك للآخرين.

(هـ) أن يسلم المفاوض بالخطأ، إذ أن الإنسان بشر يخطىء ويصيب ولم يعصم الله سبحانه من الناس إلا أنبياءه ورسله، فمن الطبيعي إذن أن يخطىء الإنسان مع غيره، والعاقل هو الذي يسلم بخطئه حالما يتبين له وجه الصواب، ويشكر لصاحبه إرشاده إليه.

والتسليم بالخطأ صعب على الإنسان الذي لم يعتد عليه، خاصة إذا أخطأ أمام جمع فإنه يشعر بالحرج والخجل الشديدين من خطئه والتسليم بالخطأ يحتاج إلى شجاعة أدبية، وقوة نفسية، ومجاهدة للنفس، ولكن الإنسان متى اعتاده وجد له حلاوة قد تقارب أحياناً حلاوة الفوز والنصر!

والتسليم بالخطأ يكسب صاحبه احترام الآخرين وتقديرهم،

على عكس الإصرار على الخطأ الذي يفقده احترام الناس له، كما يفقده احترامه لنفسه.

وقد روى أنس بن مالك رضي الله عنه أن رسول الله ﷺ قال: **«كل بني آدم خطاء وخير الخطائين التوابون»**(١).

(و) أن لا يخجل المفاوض من السؤال، وأن لا يتكبر على «لا أعلم»، فإذا واجهك الطرف الآخر بما لا تعرفه فلا تخجل من السؤال والاستيضاح، لأنك إذا سكتَّ فربما تحرج فيما بعد، وتتهم بالجهل، وبالتستر على الجهل، واعلم أن هناك من الأئمة الكبار من كان لا يخجل من أن يقول: لا أدري.

قال عبدالرحمن بن أبي ليلى: أدركت في هذا المسجد (مسجد النبي ﷺ) مائة وعشرين من أصحاب رسول الله ﷺ ما منهم أحد يسأل عن حديث أو فتيا إلا ودَّ أن أخاه كفاه ذلك.

وفي لفظ آخر، كانت المسألة تعرض على أحدهم فيردها إلى الآخر، ويردها الآخر إلى الآخر، حتى ترجع إلى الذي سئل عنها أول مرة.

وروي عن الإمام مالك رحمه الله أنه سئل عن ثمان وأربعين مسألة، فقال في اثنتين وثلاثين منها: لا أدري.

وكان علماء السلف يقولون: إذا أخطأ العالم قول: لا أدري أصيبت مقاتلة.

ويقولون: ينبغي للعالم أن يعلم جلساءه قول (لا أدري)

---

(١) رواه الترمذي وأحمد وابن ماجه والدارمي.

حتى يكون ذلك في أيديهم أصل يلجأون إليه، فإذا سئل أحدهم عما لا يدري قال: لا أدري.

(ز) أن يكون المفاوض أميناً في العرض، وأن يحترم الحقيقة، فلا يقطع عبارة عن سياقها أو يعزلها عن مناسبتها ليفسرها على خدمة رأيه، فهذا أولًا: منقصة في دينه لأنه أخو الكذب، وثانياً: يعرضه للسخرية والاستهزاء إذا وجد من يكشف تلاعبه بالنصوص وتحايله في الاستشهاد.

(ح) أن يحرص المفاوض كل الحرص على الإنصاف، ومن الإنصاف أن يبدي المفاوض إعجابه بالأفكار الصحيحة، والأدلة الجيدة، والمعلومات الجديدة التي يوردها الطرف الآخر، ويسلم بها.

وربما يقتبس المفاوض من كلام صاحبه في وقت لاحق عبارة جيدة تفوَّه بها في وقت سابق، وهذا يفتح قلب الطرف الآخر لقبول آرائه، ويذهب بروح التوتر التي تسود عادة أجواء المفاوضات وتضفي على المفاوض صفة الموضوعية.

(ط) أن يحرص المفاوض على الاحتفاظ بالمودة والمحبة، ذلك لأن كثيراً من الخلاف في وجهات النظر (حتى بين الزملاء والأصدقاء) يذهب بالمودة والمحبة، فاحرص كل الحرص ألا يقع هذا، واخطب ود أخيك أو صديقك في كل مناسبة تسنح لك.

إن العملية التفاوضية (في غالب الأحيان) تؤثر على القلوب وتكدر الخواطر، فتذكر ذلك جيداً وأنت تفاوض، فلا تخرج (ما أمكنك) معلناً الخصومة على أحد، وتذكر دائماً قول القائل: «اختلاف الرأي لا يفسد للود قضية».

٣ - عندما يتحرى المفاوض حسن الخلق في مفاوضاته فإن ذلك لا يعني أن يكون ساذجاً أو مغفلاً، بل ينبغي أن يكون ذكياً فطناً، فقد قال عمر بن الخطاب رضي الله عنه: «لست بالخب، ولا الخب يخدعني».

وما أجمل ما سطره الشاعر أحمد شوقي في قصيدته الرمزية التي قال فيها:

برز الثعلب يوماً
في شعار الواعظينا
فمشى في الأرض يهذي
ويسب الماكرينا
ويقول الحمدُ لِلَّه
إلٰهِ العالمينا
يا عبادَ اللَّهِ توبوا
فهو كهف التائبينا
وازهدوا في الطيرِ إن
العيشَ عيشُ الزاهدينا
واطلبوا الديك يؤذن
لصلاةِ الصبح فينا
فأتى الديكَ رسولٌ
من إمامِ الناسكينا
عرض الأمرَ عليهِ
وهو يرجو أن يلينا

فـــأجـــاب الـــديـــكُ: عـــذراً
يـــا أضـــلَّ الـــمـــهـــتـــديـــنـــا
بـــلِّـــغِ الـــثـــعـــلـــب عـــنـــي
عـــن جـــدودي الـــصـــالـــحـــيـــنـــا
عـــن ذوي الـــتـــيـــجـــان مـــمـــن
دخـــل الـــبـــطـــنَ الـــلـــعـــيـــنـــا
أنـــهـــم قـــالـــوا وخـــيـــر الـــقـــو
لِ قـــولُ الـــعـــارفـــيـــنـــا
مـــخـــطـــئٌ مـــن ظـــنَّ يـــومـــاً
أن لـــلـــثـــعـــلـــبِ ديـــنـــا(١)

٤ - ينبغي تدريب الفريق المفاوض على أسلوب إدارة المفاوضات، والاستراتيجيات والتكتيكات التي سيتم استخدامها، ويكون ذلك عن طريق ورش العمل ولعب الأدوار والحالات الدراسية وغيرها من الأساليب التدريبية المعلومة.

٥ - على المفاوض أن يتقن إعداد مادته التفاوضية، وأن لا يناقش في موضوع لا يحيط به علماً، وأن لا يدافع عن رأي أو فكرة لم يستبصرها ويدرسها ويقتنع بها جيداً، لأنه إن فعل ذلك أوقع نفسه في الحرج الشديد، وأساء إلى نفسه أيما إساءة، وأصبح في موقف لا يحسد عليه.

---

(١) أحمد شوقي، الشوقيات، الجزء الرابع، دار الكتب العلمية، بيروت ١٩٨٥، ص ١٠٧.

٦ - على رئيس الفريق المفاوض أن يحسن علاقته مع أعضاء فريقه المفاوض، وأن يوجد بينه وبينهم نوعاً من الثقة والاطمئنان والمودة والألفة وروح الفريق، فإن ذلك أدعى لتعاون الفريق من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من خلال المفاوضات.

إن أي خلاف أو نزاع أو عدم اطمئنان بين أعضاء الفريق الواحد سيؤدي إلى الفشل (في الغالب)، فالعملية التفاوضية هي عملية تعاونية جماعية منظمة.

٧ - تعتبر مهارة الإقناع من أهم فنون التفاوض ومهاراته، وهذه المهارة لها أساليبها ومبادئها، وقد تناولنا بعض جوانب هذه المهارة عند الحديث عن صفات المفاوض الناجح.

٨ - إن قوة التعبير وفصاحة اللسان وحسن البيان من أركان المناقشة الجيدة والتفاوض الناجح، فكم من حق ضاع لسوء التعبير عنه، وكم من باطل ظهر لأن الذي يدعو إليه فصيح بليغ.

وقد كان أمير الشعراء أحمد شوقي لا يلقي قصائده، بل يلقيها عنه سواه لأنه لا يحسن الإلقاء، ولو ألقى هو قصيدته لذهب بشطر جمالها.

لذلك ينبغي للمفاوض الجيد أن يضبط كلامه ويتقن لغته - ما أمكن - لأن الكلام المحكم الجميل، الذي يخلو من الخطأ، والذي تتضح فيه مخارج الحروف، والذي يتوالى بانتظام واسترسال وترتيب، يترك أحسن الأثر في السامع الذي يفهمه ويجعله يحترم قائله، لأنه يراه رجلاً محيطاً بما يقول، قادراً على الإفصاح والإيضاح.

يضاف إلى هذا أن اصطياد المناسبة الملائمة لقول طرفة، أو إزجاء دعابة أو رواية نادرة، أو استحضار شاهد مناسب أو واقعة مستملحة، فضلاً عن حضور البديهة وسرعة الجواب من أهم ما يتسلح به المفاوض الناجح والمحاور البارع[1].

٩ - ينبغي على المفاوض أن يفصل المشكلة عن صاحبها، وأن يحرص على حصر النقاش في حدود المشكلة أو القضية المتفاوض عليها، وأن لا يتعدى الأمر ذلك ليصل إلى الأشخاص كما يحدث ذلك في كثير من المفاوضات، حيث تُنسى المشكلة ويكون التفاوض حول نيات الأشخاص ومواقفهم وأخطائهم، فتحول العملية التفاوضية إلى لقاء مفتوح للطعن والتجريح وربما للسباب والشتائم.

١٠ - يمكن أن تجرى المفاوضات عن طريق الهاتف ولكن للهاتف مميزات وسلبيات، فمن ميزات التفاوض عن طريق الهاتف السرعة وانخفاض التكاليف.

ولكن من سلبيات هذا الأسلوب أنه أكثر قابلية لسوء الفهم وكذلك للرفض، وربما يؤدي إلى جو تنافسي، إذ أن الرؤية المباشرة تؤدي في الغالب إلى نوع من الاحترام والحياء والتقدير والتعاون بين الأطراف المتفاوضة.

١١ - لا بد من إعطاء المفاوض الصلاحيات الكافية أثناء

(١) وحدة الدراسات والبحوث، أصول الحوار، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، الرياض، ص ٢٩، بتصرف محدود.

العملية التفاوضية، إذ أننا نستطيع أن نقول إن المهارة هي روح التفاوض والصلاحيات هي الإطار الذي يتحرك المفاوض من خلاله.

١٢ - على المفاوض أن يختبر مدى تمسك الطرف الآخر بآرائه أو شروطه أو وجهة نظره، فأحياناً يقدم المفاوض اقتراحات معينة من غير دراسة مسبقة، أو يذكر بعض الشروط وربما يؤكد عليها في حين أنها ليست مهمة عنده وإنما هو تكتيك كي يقدم الطرف الآخر مزيداً من التنازلات.

١٣ - يحسن بالمفاوض أن يتجنب الدخول في جدل طويل حول قضية فرعية، وإنما ينبغي التركيز على القضايا الرئيسة وإشباعها نقاشاً وحواراً ودراسة.

١٤ - على المفاوض أن يفهم معاني ما بين السطور، أي أن يفهم المعنى الخفي أو معنى ما وراء الكلام الذي نطق به الطرف الآخر، ويمكن تحصيل ذلك عن طريق وسائل متعددة، منها: فهم وتحليل الإيماءات والحركات الجسدية للقائل، أو تحسس نبرات صوته ودرجاته أثناء النطق، أو ملاحظة اتجاهات نظرات عينيه أثناء الكلام... إلخ[١].

١٥ - ينبغي أن يدرك المفاوض الذكي أن لكل مقام مقالاً، ولك حادثة حديثاً وأن ما ينفع في مكان أو زمان ما قد لا ينفع

(١) فرهاد محمد الأهدن، فن وآداب علم التفاوض، مجلة الإدارة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، القاهرة، العدد الأول، مجلد ٢٠ يوليو ١٩٨٧، ص ١٧.

في مكان آخر أو زمان آخر، كما أن ما ينفع مع شخص ما قد يضر مع آخر، لذا ينبغي للمفاوض أن يراعي ذلك في تفاوضه.

ومن جانب آخر فإن على المفاوض أن يحرص (إن استطاع) على اختيار الشخص المناسب للتفاوض والمكان الملائم والزمان المواتي.

١٦ - ينبغي للمفاوض أن يحرص على حفظ ماء وجه الطرف الآخر وأن لا يتسبب فيما يسمى بـ «الإذلال التفاوضي» - إلا إذا كان ذلك تكتيكاً مخططاً له لهدف ما -، لأن ذلك يؤدي إلى تشدد الخصم كرد فعل لذلك الشعور، بل قد يؤدي إلى الإضرار بالمفاوض وبالعملية التفاوضية وذلك بأن يتَّخذ سياسة «علي وعلى أعدائي».

وقد اتخذت أمريكا في مفاوضاتها مع العراق في حرب الخليج الثانية هذا الأسلوب، فكانت المفاوضات التي تعقد مع العراق فيها شيء من الإلزام والإكراه والإذلال، مما أدى إلى إصرار العراق على احتلال الكويت وعدم الخروج منها.

١٧ - يمكن للمفاوض أن يقوم بالتأثير على الطرف الآخر في بداية المفاوضات، وذلك بأن يبدأ بطرح موضوع أو مناقشة رأي قد أحسن الإعداد والتحضير له بالأدلة والمعلومات حتى يشعر الخصم بأنه على علم ودراية، فلا يلجأ الخصم كثيراً إلى الخداع والكذب لأنه أمام خصم يدرك هذه المكائد ويفهم تلك الحيل.

كما يمكن للمفاوض طرح موضوع عام خارج عن موضوع

المفاوضات ويظهر فيه مهاراته وعلمه، أو ما يسمى باستعراض العضلات، وذلك من أجل إيقاع الهزيمة النفسية في الطرف الآخر، ولذا فقد روي عن الرسول ﷺ أنه قال: «**نصرتُ بالرعب مسيرة شهر**».

١٨ ـ على المفاوض أن لا يكثر من الكلام، وأن يزن الكلمة قبل أن ينطق بها، فالهلاك كل الهلاك في إطلاق العنان للسان.

يقول سفيان بن عبدالله: قلت: يا رسول الله حدثني بأمر أعتصم به، قال: «**قل ربي الله ثم استقم**» قلت: يا رسول الله ما أخوف ما تخاف عليَّ؟ فأخذ بلسان نفسه ثم قال: «**هذا**»[1].

ورأى أبو الدرداء امرأة سليطة السان، فقال: «لو كانت هذه خرساء كان خيراً لها».

ويقول الله تعالى: ﴿أَلَمْ تَرَ كَيْفَ ضَرَبَ ٱللَّهُ مَثَلًا كَلِمَةً طَيِّبَةً كَشَجَرَةٍ طَيِّبَةٍ أَصْلُهَا ثَابِتٌ وَفَرْعُهَا فِى ٱلسَّمَآءِ ﴿٢٤﴾ تُؤْتِىٓ أُكُلَهَا كُلَّ حِينٍۭ بِإِذْنِ رَبِّهَا ۗ وَيَضْرِبُ ٱللَّهُ ٱلْأَمْثَالَ لِلنَّاسِ لَعَلَّهُمْ يَتَذَكَّرُونَ ﴿٢٥﴾ وَمَثَلُ كَلِمَةٍ خَبِيثَةٍ كَشَجَرَةٍ خَبِيثَةٍ ٱجْتُثَّتْ مِن فَوْقِ ٱلْأَرْضِ مَا لَهَا مِن قَرَارٍ ﴿٢٦﴾﴾[2].

وقال تعالى: ﴿وَقُولُوا۟ لِلنَّاسِ حُسْنًا﴾[3].

---

(١) رواه الترمذي وقال حديث حسن صحيح.

(٢) إبراهيم: ٢٤ ـ ٢٦.

(٣) البقرة: ٨٣.

وقال تعالى: ﴿وَهُدُوٓاْ إِلَى ٱلطَّيِّبِ مِنَ ٱلْقَوْلِ﴾[1].

وقال تعالى: ﴿مَّا يَلْفِظُ مِن قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ ﴿١٨﴾﴾[2].

وقال تعالى: ﴿وَٱلَّذِينَ هُمْ عَنِ ٱللَّغْوِ مُعْرِضُونَ ﴿٣﴾﴾[3].

وقال رسول الله ﷺ: **«الكلمة الطيبة صدقة»**[4].

وقال رسول الله ﷺ: **«من كان يؤمن بالله واليوم الآخر فليقل خيراً أو ليصمت»**[5].

وقال رسول الله ﷺ: **«أمسك عليك لسانك، وليسعك بيتك، وابكِ على خطيئتك»**[6].

وقال رسول الله ﷺ لمعاذ بن جبل رضي الله عنه: **«وهل يكبُّ الناس في النار على وجوههم إلا حصائد ألسنتهم»**[7].

ويقول الشاعر:

احفظ لسانك أيها الأنسانُ
لا يلدغنَّكَ إنه ثعبانُ

---

(١) الحج: ٢٤.

(٢) ق: ١٨.

(٣) المؤمنون: ٣.

(٤) رواه البخاري ومسلم.

(٥) رواه البخاري ومسلم.

(٦) رواه الترمذي.

(٧) رواه الترمذي.

كم في المقابرِ من قتيلِ لسانِهِ
كانت تهابُ لقاءَهُ الشجعانُ

ولذا نقول أن المفاوض الناجح هو الذي لا يستأثر بالكلام لنفسه، فقد قالوا: الاستئثار بالكلام كالاستئثار بالطعام، كلاهما منقصة لصاحبه.

كما أن على المفاوض أن يكثر من الصمت حتى يستطيع التفكير والتأمل، ويترك الطرف الآخر يدلي بكل ما عنده من معلومات، وعندها يختار الكلام المناسب، بالكم المناسب، في الوقت المناسب، والمكان المناسب.

١٩ - على المفاوض أن يكون قادراً على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، حتى لا تضيع الفرصة فيندم عليها، ذلك لأن التردد وعدم الحزم من أكبر العوامل التي تؤدي إلى فشل كثير من المفاوضات، يقول الله تعالى: ﴿فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ﴾[١].

ويقول الشاعر:

إذا كنت ذا رأي فكن ذا عزيمةٍ
فإن فساد الرأي أن تتردَّدا

٢٠ - على المفاوض أن يتقن فن السؤال التفاوضي، وبمعنى آخر أن ينتبه إلى ما يلي:

(١) آل عمران: ١٥٩.

- ما هي الأسئلة التي ينبغي أن تطرح (المضمون)؟
- كيفية طرح وصياغة هذه الأسئلة (الأسلوب).
- متى يتم طرح هذه الأسئلة (الوقت)؟
- ما هو تأثير هذه الأسئلة على الأطراف الأخرى (الأثر)؟

علماً أن الأسئلة يمكن أن تحقق العديد من الأغراض، من أهمها ما يلي:

- جذب انتباه الطرف الآخر (مثال: هل لديك مانع في عمل كذا وكذا؟).
- الحصول على معلومات (مثال: هل لديك قائمة أسعار يمكنني أن أنظر فيها؟).
- إعطاء معلومات (مثال: هل تعلم أننا قد نرفع أسعارنا خلال الفصل القادم؟).
- تشجيع الآخرين على التفكير (مثال: ألم تفكر في إمكانية إتمام هذا العمل بالوسيلة الفلانية؟).
- إنهاء المناقشات والتوصل إلى نتائج محددة (مثال: أين ستذهب بعد انتهاء جلسة التفاوض هذه؟)[1].
- تبيان الانزعاج أو الاستنكار أو الاستغراب.

---

(١) فرهاد محمد الأهدن، فن وآداب علم التفاوض، مجلة الإدارة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، القاهرة، العدد الأول، مجلد ٢٠ يوليو ١٩٨٧، ص ١٧.

■ إثارة الطرف الآخر وتهييج مشاعره وإرباكه.

بالإضافة إلى ما سبق نود أن نلفت نظر المفاوض إلى بعض الملاحظات في فن السؤال التفاوضي، وهي:

- ♦ لا يليق بالمفاوض أن يكثر من السؤال عموماً، بحيث يتعب الطرف الآخر بكمٍّ هائل من الأسئلة.
- ♦ ينبغي للمفاوض أن يتحاشى توجيه مجموعة من الأسئلة في وقت واحد، وإنما يفضل أن يسأل سؤالًا واحداً أو سؤالين ثم يسمع الإجابة، وهكذا إن الإكثار من الأسئلة في وقت واحد ربما يجعل الطرف الآخر يجيب عن بعض الأسئلة ويتجاهل البعض الآخر، أو يتهرب منها، أو يركز على الإجابة عن بعض الأسئلة في حين يهمش البعض الآخر فلا يجيب عنها إلا باختصار مخل.
- ♦ يفضل أن يكون ترتيب الأسئلة ترتيباً منطقياً متسلسلًا.
- ♦ يفضل البدء بالأسئلة السهلة قبل المعقدة، والمهمة قبل الأقل أهمية.
- ♦ ينبغي أن يكون السؤال مباشراً، واضحاً، محدداً، لا يحتمل أكثر من معنى، ولا بأس من توضيحه بمقدمة، ولكن لا يفضل الإطناب والإطالة في هذه المقدمة.
- ♦ ينبغي تجنب الأسئلة التي تحمل معنى التشكيك والاتهام.
- ♦ يفضل عدم اللجوء كثيراً إلى الأسئلة المغلقة (نعم أو لا) لأن لها أثراً سيئاً في النفوس، إذ أن الطرف الآخر قد

يشعر بأنك تحاول استدراجه وخداعه والإيقاع به.

وهناك عدة اعتبارات أساسية يجب التأكد منها قبل الإجابة عن أسئلة الخصم، وهي:

- مدى أحقية الخصم في الحصول على المعلومات موضع السؤال؟
- هل ستساعد الإجابة على تعضيد العلاقة بين الطرفين على المدى البعيد؟
- إلى أي حد سيتم استخدام المعلومات بطريقة بناءة؟
- ما هو ثمن الصراحة أو الامتناع أو التهرب من الإجابة عن السؤال؟
- هل في الأجابة مصلحة له وللمنظمة التي ينتمي إليها؟

أما عن كيفية الرد فيمكن الاسترشاد بالعديد من النصائح والقواعد، من أهمها ما يلي:

- عليك فهم مغزى السؤال جيداً.
- لا تتسرع في الرد على السؤال.
- الصدق منجاة.
- الإجابة المباشرة للسؤال المباشر.

أما في حالة المحاصرة أو المواقف الصعبة فيمكنك اتباع النصائح التالية:

- تقديم إجابة غامضة بعض الشيء.

- استخدام سؤال مضاد.
- تقديم إجابة غير متكاملة.
- الاعتذار عن عدم توفر معلومات كافية.

٢١ ـ على المفاوض أن يتقن ما يسمى بـ «لغة الجسد» أي الحركات والإشارات التي يستخدمها المفاوض أثناء المفاوضات ويريد منها أموراً معينة محددة، وذلك بالاتفاق المسبق مع أعضاء فريقه المفاوض.

وهذا يعني أن يتفق رئيس الفريق مع أعضاء فريقه على حركات معينة وإشارات وتعبيرات محددة، بحيث تعني كل حركة وكل إشارة أمراً ما، فمثلاً: النظرة الحادة قد تعني عدم التنازل، ورفع اليد إلى مستوى الأذن قد يعني التراجع عن المطالب.. إلخ.

ولا شك أن هذه اللغة مهمة جداً حيث لا يستطيع (أحياناً) رئيس الفريق أو الأعضاء التصريح بالكلام، ولذا يلجأون إلى لغة الإشارات، ومن أمثلة ذلك ما يلي:

- لغة العيون، أي نظرات العيون.
- شكل الوقوف والجلوس والارتخاء.
- طبيعة الحركة والمشي والتنقل.
- كيفية إخراج الحروف والكلمات ورفع الصوت أو خفضه.
- تقلصات عضلات الوجه وانبساطها.

- كيفية المصافحة والعناق ووقتها ومكانها.
- حركة الرأس وإيماءاته.
- إشارات اليدين والرجلين وربما المنكبين.

٢٢ يحسن بالمفاوض أن يدرِّب نفسه على تمرينات التنفس العميق بحيث يستطيع الكلام لفترة طويلة، كما أن عليه أن يتكلم بوضوح وسهولة وبصوت جهوري.

٢٣ - على المفاوض أن يحسن تلخيص الحوار، مع ضرورة تسجيل النقاط المتفق عليها والمختلف عليها باختصار، حتى تكون أمامه فيستطيع الاستفادة منها في حواره ونقاشه دون أن ينسى نقطة أو رأياً ربما يكون له تأثير إيجابي في الحوار التفاوضي.

٢٤ - الصدق منجاة وحبال الكذب قصيرة.

٢٥ - ينبغي عدم الخروج في الحوار والنقاش عن موضوع الحوار الأصلي إلى أمور فرعية قد تعقد الحوار وتضيع الوقت وتوصل المتفاوضين إلى طريق مسدود.

٢٦ - المفاوض الناجح هو الذي يستفيد من ملاحظات وانتقادات الطرف الآخر (سواء كانت شخصية أو كانت متعلقة بالموضوع أو بأسلوب الحوار والتفاوض) فيتعرف على عيوبه وأخطائه، ولا يصر عليها، وإنما يتخلص منها ويصوّبها، ومن ثم تكون هذه الانتقادات نافعة له في المفاوضات الجارية وكذلك في المفاوضات المستقبلية.

٢٧ - يحسن بالمفاوض أن يكثر من الاستشهاد بالأمثلة وكذلك بالقصص التاريخية أو الواقعية لما في ذلك من تأثير كبير على الطرف الآخر. إن الطبيعة البشرية تهوى سماع الأمثلة والمواقف والقصص، لذلك يحسن استخدامها مع عامة المفاوضين بمختلف جنسياتهم وأعمارهم ومؤهلاتهم وطبائعهم.

٢٨ - على المفاوض أن يكون دقيقاً في معلوماته، حيث يأتي بالأدلة والحجج الصحيحة مع إسنادها إلى مصادرها حتى يطمئن لها السامع، كما ينصح كذلك بالاستعانة بالمعلومات الإحصائية لأنها أقرب إلى المنهج العلمي المؤثر في كثير من الناس.

٢٩ - على المفاوض أن لا يورط نفسه في مركز لا يمكن التراجع عنه بدون فقدان ماء الوجه.

٣٠ - على رئيس الفريق أن لا يهمش أعضاء فريقه المفاوض (إلا إذا كان ذلك تكتيكاً مخططاً له مسبقاً ومتفقاً عليه)، لأن هذا التهميش له أثره السيىء على نفسية هذا العضو أو هؤلاء الأعضاء، وبمعنى آخر يمكننا القول أن على رئيس الفريق أن يراعي العوامل النفسية لدى فريقه المفاوض.

٣١ - على المفاوض أن لا يتأثر عاطفياً ونفسياً في بداية المفاوضات بمظهر الطرف الآخر أو بطريقة كلامه، لأنه قد يكون من تكتيكات الخصم أن يوقع شيئاً من الانهزام النفسي في الطرف الآخر منذ بداية المفاوضات.

٣٢ - على المفاوضين في الفريق الواحد أن يوحدوا مواقفهم التفاوضية، وأن لا يتركوا للخصم الفرصة حتى يمزق

صفَّهم أو يشتِّت كلمتهم (إلا إذا كان ذلك تكتيكاً مخططاً له مسبقاً).

٣٣ ـ يفضل أن يتظاهر المفاوض بالشباب والحيوية والنشاط لما في ذلك من تأثير نفسي لصالح موقفه التفاوضي.

٣٤ ـ يفضل البدء في نقاش الأمور المتفق عليها أو التي ليس فيها خلاف كبير، وذلك حتى يتحقق شيء من التفاؤل فيها والارتياح النفسي، كما أن ذلك يؤدي إلى توثيق الصلة بين المفاوضين، هذا بالإضافة إلى أنه يدفع بالعملية التفاوضية إلى الأمام.

٣٥ ـ على المفاوض أن لا يقدم تنازلات مبكرة، لأن ذلك قد يدفع الطرف الآخر إلى المطالبة بمزيد من التنازلات، كما أن عليه أن يتجنب الموافقة السريعة على أي نقطة أو عرض يقدمه الطرف الآخر وإن كان موافقاً فعلًا أو يعتزم الموافقة.

٣٦ ـ يفضل أن يبدأ المفاوض حديثه في بداية المفاوضات بعبارة إيجابية بعيدة عن الانتقاد أو الاستنكار أو الأسف.

٣٧ ـ على المفاوض أن يحذر من الاستدراج والاستثارة، وأن ينتبه لنفسه فيقودها ويمسك بزمامها، فإنه إن لم يفعل ذلك خسر كل شيء.

إن بعض المفاوضين لديهم من الخبث والخديعة والمكر وسوء الطوية ما يجعلهم يخططون لأن يصلوا بالطرف الآخر إلى حالة من الاستثارة وفقد السيطرة على الذات، فلا يتصرفوا بعدها بعقل ولا منطق، لذلك ينبغي للمفاوض أن يجاهد نفسه وأن يحذر من هذا الاستدراج.

يقول الشاعر:

صبرت على الأيام حتى تولت
وألزمت نفسي صبرها فاستمرَّت
وما النفس إلا حيث يجعلها الفتى
فإن أطمعت تاقت وإلا تسلَّت

ويقول الآخر:

النفس كالطفل إن تهمله شبَّ على
حبِّ الرضاع وإن تفطمه ينفطمِ

٣٨ - على المفاوض أن يكثر من احترام وتقدير الطرف الآخر، وأن ينزل الناس منازلهم، لذا إذا كان الحوار أو التفاوض مع شخص مهم، أو كبير في السن، أو يحتل منصباً مهماً سياسياً أو اجتماعياً أو اقتصادياً، فإنه ينبغي أن نحفظ له حرمة المنزلة التي يحتلها، ونختار الألفاظ المناسبة لمكانته، ونجامله بالحق، ونثني على ما فيه من جوانب إيجابية.

وهذا كله لا ينافي عزة المؤمن، ولا واجب الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، والمهم في ذلك كله ألا نقع في الملق الرخيص، أو النفاق المرذول، أو الكذب في إضفاء صفات لا يستحقها المخاطب.

إن تعاملنا مع الآخرين بهذه الروح الواثقة المؤدبة يضفي علينا صفة الذوق والأدب وحسن التأتي، وهي صفات حميدة يحسن بالمفاوض أن يتحلى بها، مما يجعله أقدر على الإقناع،

ويجعل فرصة استماع الآخرين له أفضل.

إن احترام الطرف الآخر له مواصفات أو مقتضيات كثيرة، ولعلَّ من أهم ما ينبغي للمفاوض أن ينتبه له حتى يحقق الاحترام المطلوب لنجاح العملية التفاوضية ما يلي[١]:

- يحسن بالمفاوض أن يتواضع في حديثه لأن ذلك أدعى لاحترام الآخر له وسهولة التعامل معه، لذلك لا بأس أن تقول للطرف الآخر مثلًا: أرجو أن تصحح لي إن أخطأت، أو تقول: أنت أعلم مني في هذه الجزئية أرجو أن تنفعني بها...إلخ.

كما يحسن بالمفاوض أن يتجنب (ما استطاع) استعمال ضمير المتكلم في حديث من مثل: عملت كذا، وأود شرح هذه النقطة، ورأيي في الموضوع المطروح هو كذا وكذا.

وكذلك ينبغي للمفاوض أن يتجنب استعمال ضمير الجماعة، من مثل: وتجربتنا تدل على كذا وإذا درسنا القضية المختلف عليها يتبين لنا كذا وكذا، ذلك أنه إذا استعمل هذا النوع من طريقة الحديث، فإنه يخشى عليه أن يقع من حيث يدري أو لا يدري في مدح نفسه، والتأكيد على خبرته وثقافته، فيقع في أول الخطأ وأهمه وهو فساد النية.

---

(١) وحدة الدراسات والبحوث بالندوة العالمية للشباب الإسلامي، أصول الحوار، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، الرياض، ص ٣٩ ـ ٥٦ (بتصرف محدود).

ومن جهة أخرى ينبغي أن يتذكر المفاوض أن هذا النوع من الحديث يترك انطباعاً سلبياً لدى السامع يجعله ينفر منه ويزهد فيه، والإنسان بطبعه يكره من يتعالم عليه، وينزله منزلة الجاهل.

والبديل المنطقي والصحيح عن ذلك أن يتحدث المرء مستعملاً الصيغ التي لا تنسب العلم لذاته، والتي توحي بالموضوعية وعزو الفضل لأصحابه، كأن يقول: ويبدو للدارس كذا وكذا، أو تدل تجارب العاملين والمتخصصين على صحة الرأي الذي يقول كذا وكذا، أو تحدث العالم الفلاني في هذه القضية المطروحة للتفاوض فأبدى رأياً حميداً يحسن أن ننتفع به.

- الاستقبال الجيد، والابتسامة المشرقة، والترحيب الحار، والمصافحة باليد، والتعرف على الأسماء في بداية المفاوضات، كل ذلك يؤدي إلى توفير مناخ جيد للمفاوضات.

- ينبغي على المفاوض أن يحسن مناداة الطرف الآخر، فإذا كنت تفاوض شخصاً لا تعرفه من قبل، فمخاطبته باسمه مقترناً مع ما يقتضي المقام أو العرف استعماله من لقب (كأن تقول له: يا أخ فلان، أو يا أستاذ فلان، أو يا أبا فلان) يدل على حسن الاهتمام، فاسم الرجل هو من أحب الأسماء إليه، وما أكثر ما ينسى الناس أسماء الناس!

والمتأمل في حوار إبراهيم عليه السلام، وهو النبي وخليل الله، مع أبيه الكافر عدوّ الله، يتعلم منه دروساً كثيرة،

يتصل منها بهذا المقام استفتاح إبراهيم عليه السلام صدر كل جملة بـ (يا أبت) تذكيراً له بالصلة القوية التي تربط بينهما، وهي رابطة الأبوة والبنوة، وما يكون عادة بين الوالد والولد من محبة أحدهما للآخر، وحرصه على مصلحته وتضحيته من أجله.

يقول الله عز وجل: ﴿وَٱذْكُرْ فِي ٱلْكِتَٰبِ إِبْرَٰهِيمَ ۚ إِنَّهُۥ كَانَ صِدِّيقًا نَّبِيًّا ﴿٤١﴾ إِذْ قَالَ لِأَبِيهِ يَٰٓأَبَتِ لِمَ تَعْبُدُ مَا لَا يَسْمَعُ وَلَا يُبْصِرُ وَلَا يُغْنِى عَنكَ شَيْـًٔا ﴿٤٢﴾ يَٰٓأَبَتِ إِنِّى قَدْ جَآءَنِى مِنَ ٱلْعِلْمِ مَا لَمْ يَأْتِكَ فَٱتَّبِعْنِىٓ أَهْدِكَ صِرَٰطًا سَوِيًّا ﴿٤٣﴾ يَٰٓأَبَتِ لَا تَعْبُدِ ٱلشَّيْطَٰنَ ۖ إِنَّ ٱلشَّيْطَٰنَ كَانَ لِلرَّحْمَٰنِ عَصِيًّا ﴿٤٤﴾ يَٰٓأَبَتِ إِنِّىٓ أَخَافُ أَن يَمَسَّكَ عَذَابٌ مِّنَ ٱلرَّحْمَٰنِ فَتَكُونَ لِلشَّيْطَٰنِ وَلِيًّا ﴿٤٥﴾﴾[1].

- يحسن بالمفاوض ألا يرفع الصوت أكثر مما يحتاج إليه السامع، فذلك رعونة وإيذاء. إن المفاوض يختلف عن الخطيب الذي تقتضيه بعض مواضع خطابته أن يرفع صوته.

إن رفع الصوت لا يقوى حجة صاحبه قط، وفي أكثر الحالات يكون صاحب الصوت الأعلى قليل المضمون، ضعيف الحجة، يستر عجزه بالصراخ، على عكس صاحب الصوت الهادىء الذي يعكس عقلاً متزناً، وفكراً منظماً، وحجة، وموضوعية.

---

(١) مريم: ٤١ ـ ٤٥.

وانظر إلى البحر تجد الصخب والضجيج على الشاطىء عند الصخور حيث الماء الضحل ثم لا جواهر ولا درر، وتجد الهدوء لدى الماء الأعمق حيث نفائس البحر وكنوزه، والمثل الإنجليزي يقول: الماء الأعمق أهدأ.

- على المفاوض الناجح أن يفر من الغضب فرار الحمر من القسورة، فإذا لم يوافقك صاحبك على رأيك فلا تغضب، ولا تحاول أن تحمل الناس على ما تراه حقاً وصواباً إذ ﴿لَآ إِكۡرَاهَ فِي ٱلدِّينِۖ﴾[1]. فمن باب أولى ألا يكون إكراه في وجهات النظر.

كان الإمام مالك رحمه الله أثبت الأئمة في حديث المدنيين عن رسول الله ﷺ، وأوثقهم إسناداً، وقد ألف كتابه (الموطأ) وتوخّى فيه إيراد القوي من حديث أهل الحجاز، كما نقل ما ثبت لديه من أقوال الصحابة، وفتاوى التابعين، وبوَّبه على أبواب الفقه، فأحسن ترتيبه وأجاد تبويبه، واعتبر (الموطأ) ثمرة جهد الإمام مالك أربعين عاماً، وهو أول كتاب في الحديث والفقه ظهر في الإسلام، وقد وافقه على ما فيه سبعون عالماً من معاصريه من علماء الحجاز.

وبالرغم من ذلك فإنه حين أراد الخليفة أبو جعفر المنصور كتابة عدة نسخ منه وتوزيعها على الأمصار وحمل الناس عليه حسماً للخلاف، كان الإمام مالك أول من اعترض، وقال: يا أمير المؤمنين.. لا تفعل هذا، فإن الناس قد سبقت لهم أقاويل،

---

(١) البقرة: ٢٥٦.

وسمعوا أحاديث، ورووا روايات، وأخذ كل قوم بما سبق إليهم، فدع الناس وما اختار أهل كل بلد منهم لأنفسهم، فقال الخليفة: وفقك الله يا أبا عبدالله.

وعندما كان عمر بن الخطاب رضي الله عنه خليفة، كان عبدالله بن مسعود رضي الله عنه عاملاً له (أي والياً)، وكانت وجهات نظرهما في المسائل تختلف، فهل حمل أمير المؤمنين عامله على رأيه؟ لا، وهل غضب منه لمخالفته إياه؟ لا، فقد ذكر ابن القيم أن ابن مسعود خالف عمر رضي الله عنهما في حوالي مائة مسألة[1].

فلماذا أغضب أنا وتغضب أنت، ونريد أن نحمل الناس على رأينا، وهذا ما لم يفعله عمر بن الخطاب والإمام مالك بن أنس رضي الله عنهما؟

- تجنب أسلوب التحدي والإفحام لأن فيه شيئاً من الإذلال والانتقاص للطرف الآخر. إن أسلوب التحدي في المناقشة (ولو كان بالحجة الدامغة والدليل المبين) يبغض صاحبه للآخرين، فلا تلجأ إليه، لأن كسب القلوب أهم من كسب المواقف (ولا يعني ذلك التنازل عن الحق أو الرضى بالباطل).

ثم إنك قد تفحم الخصم وتعجزه عن الجواب، ولكنك لا تستطيع أن تقنعه أو تسكته بقوة حجتك إذا أنت أحرجته، إذْ يرفض

(١) رواه أحمد والترمذي والحاكم.

التسليم لك بعاطفته، حتى وإن كان عقله معك.

على أن هناك حالات قليلة يمكن أن تستثنى من ذلك، يضطر المفاوض أن يلجأ فيها إلى الإفحام وإسكات الطرف الآخر المراوغ أو المكابر أو المعاند أو المفسد.

ففي بعض الأحيان يكون الهجوم الحاد المركز على الخصم، وإحراجه وتسفيه رأيه ـ ضمن حدود الآداب الإسلامية ـ مطلباً مقصوداً من المناقشة أو المفاوضة، وذلك إذا أساء إلى الفكرة أو أهانها أو تجاوز حدود الأدب، فيكون إفحامه عقوبة له، أو إذا اقتضت المصلحة جرحه بالإفحام والتحدي لأنه يمثل الباطل أمام الناس، وينبغي أن يرى الناس الباطل مهزوماً مدحوراً.

فالله سبحانه أمرنا بالتلطف في الحوار حتى مع الكفار، فإذا طغوا وبغوا واعتبروا اللطف ضعفاً، فالشدة هي الدواء.

قال تعالى: ﴿وَلَا تُجَٰدِلُوٓاْ أَهۡلَ ٱلۡكِتَٰبِ إِلَّا بِٱلَّتِي هِيَ أَحۡسَنُ إِلَّا ٱلَّذِينَ ظَلَمُواْ مِنۡهُمۡۖ وَقُولُوٓاْ ءَامَنَّا بِٱلَّذِيٓ أُنزِلَ إِلَيۡنَا وَأُنزِلَ إِلَيۡكُمۡ وَإِلَٰهُنَا وَإِلَٰهُكُمۡ وَٰحِدٞ وَنَحۡنُ لَهُۥ مُسۡلِمُونَ ﴿٤٦﴾﴾[1].

وإبراهيم عليه السلام حينما حاجّه النمرود وجادله في ربّه الذي آتاه الملك، فكان ذلك سبب استعلائه وتكبره، وطلب من إبراهيم عليه السلام أن يقيم له الدليل على وجود الله، عندما فعل النمرود هذا استحق الإسكات والإفحام، فهو يدّعي

(١) العنكبوت: ٤٦.

الألوهية، وقومه يعطونه - على باطله - ما يريد من التمجيد والتبجيل.

يقول الله تبارك وتعالى: ﴿أَلَمْ تَرَ إِلَى ٱلَّذِى حَآجَّ إِبْرَٰهِـۧمَ فِى رَبِّهِۦٓ أَنْ ءَاتَىٰهُ ٱللَّهُ ٱلْمُلْكَ إِذْ قَالَ إِبْرَٰهِـۧمُ رَبِّىَ ٱلَّذِى يُحْىِۦ وَيُمِيتُ قَالَ أَنَا۠ أُحْىِۦ وَأُمِيتُ ۖ قَالَ إِبْرَٰهِـۧمُ فَإِنَّ ٱللَّهَ يَأْتِى بِٱلشَّمْسِ مِنَ ٱلْمَشْرِقِ فَأْتِ بِهَا مِنَ ٱلْمَغْرِبِ فَبُهِتَ ٱلَّذِى كَفَرَ ۗ وَٱللَّهُ لَا يَهْدِى ٱلْقَوْمَ ٱلظَّٰلِمِينَ ﴿٢٥٨﴾﴾[1].

ومن طرائف الأجوبة المسكتة أن أحد الدعاة كان يحاضر في جمع من النساء عن تعدد الزوجات في الإسلام، وأفاض في الحديث بموضوعية وإتقان واستيعاب، واستعان بالأرقام والإحصاءات، وأورد الحجج العقلية والنقلية لإثبات فوائد تعدد الزوجات، إلا أن عدداً من الحاضرات لم يقتنعن وأخذن في اللجاج والجدل العقيم.

رأى المحاضر أن يسكتهن بطريقة أخرى، فقال لهن: في الحقيقة أن المسؤول الحقيقي عن تعدد الزوجات هو المرأة لا الرجل، فلما استغربن ذلك وأنكرن عليه، قال لهن: لو أن كل امرأة رفضت أن تكون زوجة ثانية لرجل لما كان هناك تعدد زوجات.

وفي التاريخ أن رجلاً ناظر مجموعة من الملاحدة الذين يقولون بالصدفة وينكرون وجود الله عز وجل، فلما طالت

(١) البقرة: ٢٥٨.

المناظرة وكثر الجدل، دعاهم إلى لقاء آخر لإكمالها على أن يكون هناك شهود يحكمون من تكون له الغلبة.

ولما جاء موعد اللقاء الجديد، جاء متأخراً، والجمع ينتظر، فأخذوا يلومونه، فقال لهم: دعوني أشرح لكم ما الذي أخّرني فلعلّ لي عذراً: تعلمون أني أقيم في الطرف الآخر من المدينة حيث يفصل النهر بيننا، وحين وصلت النهر لأعبره إليكم لم أجد سفينة تحملني، فكان هذا سبب التأخير، فقال له قائل: وكيف جئت بعد أن لم تجد سفينة؟

فقال: أتاني الحظ وأسعفتني الصدفة، مرَّ لوح خشب يطفو على النهر فتوقف أمامي، ثم جاءت مجموعة ألواح أخرى التفَّت باللوح الأول من جهاته الأربعة بشكل عمودي، ثم قذف النهر بحبال غليظة التفَّت حول الألواح بإحكام حتى ثبتتها، وألقى بعض الناس بعض الزفت السائل فدخل في الشقوق بحيث منع دخول الماء، وهكذا وجدت نفسي أمام سفينة صغيرة عبرت بها النهر إليكم.

قالوا له: ويحك، أتضحك علينا، إن هذا أمر مستحيل، قال لهم: خسرتم وأقررتم على أنفسكم، أبت عقولكم أن تصنع الصدفة السفينة الصغيرة، وسمحتم لها أن تصنع هذا العالم المعجز، وهو أعقد من السفينة وأحكم وأكبر وأتقن.

وكان أحد الرجال شديد العناية بالمأثورات الشعبية (الفولكلور) من لباس وطعام وآنية وما إلى ذلك، وفي الوقت نفسه كان يهاجم حجاب المرأة ويعدّه تأخراً ورجعية، حاوره أحد

الدعاة، فلما أعجزه عناداً وجهلاً وتعصباً، قال له: بصراحة أنت رجل متناقض مع نفسك، قال له: وكيف ذلك؟ قال: لماذا تُعنى بالأزياء القديمة وبقية المأثورات الشعبية؟ قال له: إنها فولكلور، وكل الأمم الآن تعنى بما لديها من فولكلور، قال الداعية: لا بأس، اعتبر الحجاب من الفولكلور الذي تدعو إلى العناية به، ودع المحجبات وشأنهن.

وكان أحد المفتونين بالحياة الحديثة يتحدث عن تخلف الأمة، فقال فيما قال: إن الناس وصلوا إلى القمر ونحن لا نزال ندعو إلى الحجاب، فقال له أحد الحضور: وما شأن الحجاب بذلك؟ قال الرجل: إنه تخلف يعوق مسيرة التنمية والتقدم، فقال له: طيب، إن في بلاد المسلمين أعداداً هائلة من النسوة خلعن الحجاب، ومع ذلك لم تصلوا إلى القمر.

٣٩ - على المفاوض أن يحذر «لا» الفورية، إذ أن من الأخطاء الشائعة في العمليات التفاوضية أن بعض المتفاوضين يتسرعون في الرفض دون أن يتيحوا لأنفسهم فرصة التفكير في اقتراح الطرف الآخر أو عرضه مما يضيع عليهم فرصاً ربما تكون ثمينة، كما أن هذا الرفض يشعر الطرف الآخر بأنك لم تعطه أو تعطي اقتراحه الاهتمام الكافي[1].

٤٠ - على المفاوض أن يشعر الطرف الآخر باهتمامه بمصالحه وحاجاته، ورغبته في تحقيقها له ما أمكن، وأن يوضح

(١) كيفين كين، المفاوض المثالي، ترجمة حسن وجيه، مكتبة العبيكان، الرياض، ١٩٩٨، ص ٨١.

له بأن هدف هذه الجلسة التفاوضية هو التعاون لتحقيق مصلحة كلا الطرفين، ومعنى ذلك أن يسود الجو التعاوني في بداية المفاوضات بدلًا من الجو العدواني التنافسي الهجومي.

٤١ - ينبغي على المفاوض عند طرح رأي أو اقتراح معين أن يطرحه بثقة وبدون تردد، وكذلك أن يتوجه بكامله باتجاه الطرف الآخر، وأن ينظر إليه مباشرة، وذلك حتى لا يظن الطرف الآخر أن خصمه غير مؤمن بما يطرحه من آراء أو اقتراحات.

٤٢ - يمكن للمفاوض أن يلجأ إلى إيقاف العملية التفاوضية (كلياً أو جزئياً) إذا وجد أن شقة الخلاف بينه وبين الطرف الآخر كبيرة جداً، وأن هناك اختلافاً على أمور أساسية عدة لا يسمح الوقت بمناقشتها، أو تكون مناقشتها مع هذا الشخص بالذات تضييعاً للوقت وتبديداً للجهد.

ولكن ينبغي أن يتم ذلك بطريقة لبقة ذكية تشعر أن الطرف الأول لم ينسحب عجزاً أو يترك النقاش هزيمة.

كما ينصح بإقفال المناقشة إذا لم يكن الشخص الآخر جاداً، باحثاً عن الحقيقة، أو كان دون المستوى المطلوب للخوض في الموضوع محل التفاوض.

تحاور داعية يعمل مدرساً مع زميل له شيوعي يهاجم حجاب المرأة بشدة، ولما أحس الداعية أن التباين في وجهات النظر أبعد من قضية الحجاب لأنه خلاف في الأسس والمنطلقات، رأى قفل المناقشة بطريقة حكيمة دون أن يظهر أن ذلك بسبب عجز، قال له: أنت مدرس رياضيات، فأرجو أن

تجيبني عن السؤال التالي: هل يمكن دراسة معادلة من الدرجة الثالثة، أو حل مسألة رياضية معقدة دون الاتفاق على الأساسيات الأولى في الرياضيات؟ قال له: بالطبع لا.

قال الداعية: كذلك حالنا مع الإسلام، لا يمكن أن نناقش قضية الحجاب في الإسلام إلا إذا اتفقنا على الأساسيات الأولى، وهي الإقرار بأن الله موجود، وأن محمداً ﷺ صادق أمين، وأنه بعث إلينا بالإسلام وكتابه القرآن، فإذا أقررت معي بذلك كله، كان بوسعي أن أناقش معك بقية الأمور وفيها الحجاب[١].

٤٣ - يحسن بالمفاوض أن لا يستخدم أسلوب «نعم.. ولكن»، وإنما عليه أن يستبدله بأسلوب «نعم.. و»، فعندما يقول لك أحد الزبائن: «إن سعرك مرتفع» قد تشعر بالرغبة في الدفاع عن نفسك فتقول له: «ولكن هذه السلعة هي أحسن نوعية يمكنك العثور عليها...».

ولسوء الحظ فإن الزبون عندما يسمع كلمة «ولكن» فكأنك قلت له: «أعتقد أنك مخطىء للأسباب التالية»، ولذلك فهو يتوقف عن الاستماع إليك.

وقد يصبح الطرف الآخر أكثر إصغاءً لك لو أنك بدأت بالاعتراف بسلامة رأيه بقولك: «نعم أنت على حق تماماً في أن أسعارنا مرتفعة، وما يوفره لك هذا الفارق في السعر هو نوعية

(١) وحدة الدراسات والبحوث، أصول الحوار، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، الرياض، ص ٣٢.

أرقى وخدمة أفضل وصلاحية أعلى»[1].

11 - على المفاوض أن يراقب نفسه باستمرار أثناء العملية التفاوضية، لذا نقول للمفاوض: انتبه إلى نفسك وأنت تحاور أو تناقش: هل ترفع صوتك؟ تذكر نصيحة لقمان لابنه: ﴿وَٱقۡصِدۡ فِي مَشۡيِكَ وَٱغۡضُضۡ مِن صَوۡتِكَۚ إِنَّ أَنكَرَ ٱلۡأَصۡوَٰتِ لَصَوۡتُ ٱلۡحَمِيرِ ١٩﴾[2].

انتبه إلى نفسك: هل أنت مستعلٍ بعلم؟ وهل يبدو هذا الاستعلاء في ملامح وجهك أو لهجة كلامك أو إشارة يديك؟ عدِّل طريقتك فوراً، وإذا أسأت فاعتذر، ولا تستسلم لعاطفتك فتتحول من مفاوض إلى خطيب، ولا تكرر فإن الناس قد سئموا التكرار.

لقد جرت عادة أكثر الناس خلال حواراتهم ومناقشاتهم أن يجعلوا انتباههم يتركز على الطرف الآخر لمعرفته وسماع حجته واستيعابها والرد عليها.

لكن الذين يغفلون عنه هو أن يراقب الإنسان نفسه، ليحكم سيطرته عليها، على نوازعه، ولسانه، وصوته، وعلى طريقته في الرد والاستفسار، وهذا خطأ لأنه قد تزل منه كلمة نابية أو عبارة حادة أو جملة فيها رائحة الأستاذية والتعالم والتعاظم، مما يكون له أسوأ الآثار على الحوار، لذلك على المحاور الحكيم، أن

(1) وليام أوري، فن التفاوض، ترجمة نيفين غراب، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٤، ص ٧٩ - ٨٠.
(2) لقمان: ١٩.

(١) وحدة الدراسات والبحوث، أصول الحوار، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، الرياض، ص ٢٨.

الاستراحة الأخيرة

«عبّاسُ» وَراء المِتراسْ
يَقِظٌ.. مُنْتبِهٌ.. حَسّاسْ
منذ سنين الفتحِ.. يُلمْع سَيفهْ
ويلمّع شَاربَه أَيضاً..
منتظراً.. مُحتضِناً دُوَّهْ!

۞ ۞ ۞

بَلغَ السّارق ضَفَّهْ
قَلّبَ عبّاسُ القِرطاسْ
ضَرَبَ الأَخماسَ لأَسداسْ:
بقيت ضَفّهْ..
لملمَ عبّاسُ ذخيرتَه والمتراسْ
ومضى يصقُل سيفَهْ!

۞ ۞ ۞

عَبَر اللصُّ إليهِ.. وَحَلّ ببيتِهْ

أصبَحَ ضيفَهْ
قدَّم عبّاس لهُ القهوهْ
ومضى يصقل سيفَهْ!

صرخَتْ زوجتُه: عبّاسْ
أَبناؤكَ قتلىٰ.. عبّاسْ
ضيفُكَ رَاودني عبّاسْ
قُم أنقذني يا عبّاسْ

عبّاسُ وَراءَ المِتراسْ
مُنتبِهٌ.. لم يسمَعْ شيئاً
زوجتُه تغتابُ الناسْ!

صرخَتْ زوجتُه: عبّاسْ
الضيفُ سيسرقُ نعجتَنا
عبّاس اليَقِظُ الحسّاسْ
قلّب أوراقَ القرطاسْ
ضَرَب الأَخماس لأَسداسْ:

أرسل برقيةَ تهديدْ!

- فلمن تصقُل سيفَكَ يا عبّاسُ!
- لوقتِ الشِّدهْ
- أصقلْ سيفَكَ يَا عبّاسْ!

الخاتمة

في ختام هذا الكتاب لا يسعني إلا أن أشكر الله تعالى على توفيقه وإعانته لي في إتمام هذا الكتاب، سائلاً إياه القبول والسداد.

كما وأسأل الله تعالى أن ينفع بهذا الكتاب خلقاً كثيراً، وأن يبارك فيه، وأن يجعل فيه الخير والفائدة.

هذا، وما كان في هذا الكتاب من صواب وسداد فهو من الله تعالى، وما كان فيه من خطأ أو نقص فهو من نفسي ومن الشيطان، والله ورسوله بريئان منه.

والحمد لله رب العالمين.

د.علي الحمادي

المراجع

١ - كيفين كين، المفاوض المثالي، ترجمة حسن وجيه، مكتبة العبيكان، الرياض، ١٩٩٨.

٢ - وحدة الدراسات والبحوث بالندوة العالمية للشباب الإسلامي، أصول الحوار، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، الرياض، غير محدد سنة الطبع.

٣ - وليام أوري، فن التفاوض، ترجمة نيڤين غراب، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٤.

٤ - مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز، شركة الإعلانات الشرقية، دار التحرير للطبع والنشر، مصر، ١٩٨٠.

٥ - عبدالسلام أبو قحف، سياسات الأعمال - المفهوم والأهمية النسبية ونطاق الدراسة، المكتب العربي الحديث، القاهرة، ١٩٩٢.

6 - Ashok Kapoor, Intl. Business Negotiations- A Study in India, New York University, U.S.A., 1970.

ذكره: **فرهاد محمد الأهدن، فن وآداب علم التفاوض**. مجلة الإدارة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، القاهرة، العدد الأول، يوليو ١٩٨٧.

7 - Kennedy, G. Mcmillan, J. Managing Negotiations, Hutchison Business Books Limited, London, 1987.

ذكره: ثابت إدريس، مهارات التفاوض، ورقة علمية قدمت في برنامج مهارات التفاوض، شركة الإبداع الخليجي، الكويت، ١٢ ـ ١٥ يونيو ١٩٩٣.

8 - Hawver, D., How To Improve Your Negotiation Skills, Alexander Hamilton Inc, N.Y., 1982.

ذكره: سيد محمد عبدالعال، المهارات السلوكية للتفاوض، مجلة الإدارة العامة، العدد ٦٦، معهد الإدارة العامة، الرياض، مايو ١٩٩٠.

٩ ـ دايل كارنيغي، كيف تكسب الأصدقاء، دار ومكتبة الهلال، بيروت، ١٩٩٠.

١٠ ـ سام ديب وليل سوسمان، الخطوات الذكية، ترجمة سامي تيسير سلمان، المؤتمن للنشر، الرياض، ١٩٩٨.

11 - Barlow, G. & Eisen, G., Purchasing Negotiations, C.B.I. Publishers Co. Inc., N.Y., 1983.

ذكره: سيد محمد عبدالعال، المهارات السلوكية للتفاوض، مجلة الإدارة العامة، العدد ٦٦، معهد الإدارة العامة، الرياض، مايو ١٩٩٠.

١٢ ـ محمد أيمن عشوش، عملية التفاوض، ورقة علمية لبرنامج مهارات التفاوض، معهد التنمية الإدارية، دولة الإمارات العربية المتحدة، ١ ـ ٣ نوفمبر ١٩٩٣.

١٣ ـ علي الحمادي، نعم إنه الطريق إلى نعم، دار البشير، طنطا - مصر، ١٩٩٩.

١٤ ـ عبدالمنعم صالح العلي، تهذيب مدارج السالكين، مطبعة كاظم، دولة الإمارات العربية المتحدة، ١٩٨١.

١٥ ـ يوسف القرضاوي، الرسول والعلم.

١٦ - علي محفوظ، هداية المرشدين إلى طريق الوعظ والخطابة، دار المعرفة للطباعة والنشر، بيروت، غير محدد سنة الطبع.

١٧ - جاسم مهلهل، العلم بين يدي العالم والمتعلم.

١٨ - علي فكري، السمير المهذب، ج١، دار الكتب العلمية، بيروت، ١٩٧٩.

١٩ - زامل الزامل، المجموع المنتخب من المواعظ والأدب، راسم للدعاية والإعلان، جدة، غير محدد سنة الطبع.

٢٠ - علي بن محمد الماوردي، أدب الدنيا والدين، دار الكتب العلمية، بيروت، ١٩٥٥.

٢١ - محمد الغزالي، خلق المسلم، دار القلم، دمشق، ١٩٨٧.

٢٢ - وهبي سليمان غاوجي، أبو حنيفة النعمان، دار القلم، دمشق، ١٩٨٧.

٢٣ - ابن القيم الجوزية، عدة الصابرين وذخيرة الشاكرين، دار الكتب العلمية، بيروت، غير محدد سنة الطبع.

٢٤ - إبراهيم محمد الجمل، جذور الشر.

٢٥ - شوقي أبو خليل، عوامل النصر والهزيمة عبر تاريخنا الإسلامي، دار الفكر، دمشق، ١٩٨١.

٢٦ - عبدالحميد البلالي، المصفى من صفات الدعاة، دار الدعوة، الكويت، ١٩٨٩.

٢٧ - فتحي يكن، مشكلات الدعوة والداعية، مؤسسة الرسالة، بيروت، ١٩٨٥.

٢٨ - إدارة القروض الخارجية، البنك الأهلي المصري، المفاوضات الدولية، ورقة عمل داخلية بالبنك، القاهرة، ١٩٨٥.

ذكره: فرهاد محمد الأهدان، فن وآداب علم التفاوض، مجلة الإدارة، العدد الأول، يوليو ١٩٨٧، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية.

٢٩ - السيد عليوة، مهارات التفاوض، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، ١٩٨٧.

٣٠ - علي رفاعة الأنصاري، إستراتيجية المشروعات - سياسات إدارية، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر.

31 - David. F.R., Concept of strategic Management, Maxwell Macmillan International Edition, New York, 1991.

٣٢ - علي السلمي ود. ل. نهرت، سياسات وإستراتيجيات الإدارة في الدول النامية، مكتبة غريب، القاهرة.

33 - Nierenberg, G.I., Fundamentals of Negotiating, Harper and Row Publishers, New York, 1987.

٣٤ - صديق محمد عفيفي وجرمين حزين سعد، التفاوض الفعال في الحياة والأعمال، مكتبة عين شمس، مصر، ١٩٨٦.

٣٥ - ثابت إدريس وجمال الدين المرسي، مهارات التفاوض، ورقة علمية قدمت في برنامج مهارات التفاوض، شركة الإبداع الخليجي للاستشارات الإدارية والاقتصادية، ١٢ - ١٥ يونيو ١٩٩٣، الكويت.

٣٦ - محمد الخضري بك، نور اليقين، دار إحياء التراث العربي، بيروت.

٣٧ - أبو حامد الغزالي، إحياء علوم الدين، ج١، دار قتيبة، بيروت، ١٩٩٢.

٣٨ - أحمد شوقي، الشوقيات، ج٤، دار الكتب العلمية، بيروت، ١٩٨٥.

٣٩ ـ نايف معروف، طرائف ونوادر من عيون التراث العربي، دار النفائس، بيروت، ١٩٨٧.

٤٠ ـ إبراهيم العلي، صحيح السيرة النبوية، دار النفائس، عمان، ١٩٩٥.

٤١ ـ الوصايا التربوية، جمعية الإصلاح الاجتماعي، مطبعة الفيصل، الكويت، ١٩٨٨.

٤٢ ـ عاطف سعيد، جولات وتأملات من غير عنوان، مكتبة دار البيان، الكويت، ١٩٩٠.

٤٣ ـ محمود بن محمد هلال، قطوف الرياحين، دار حواء، الكويت، ١٩٩٤.

٤٤ ـ وحيد عبدالسلام بالي، علماء وأمراء، مكتبة الصحابة، جدة، ١٤١٢هـ.

٤٥ ـ أبي إبراهيم حمد بن إبراهيم الحريقي، صور من حياة العلماء، دار الصميعي للنشر والتوزيع، الرياض، ١٤١٢هـ.

بيان بإصدارات
مركز التفكير الإبداعي

م	العنوان	المؤلف	رقم الإصدار	اسم السلسلة	رقم السلسلة
١	أمسك عليك هذا	د. علي الحمادي	١	قواعد وفنون التعامل مع الآخرين	١
٢	الكنز الذي لا يكلف درهماً	د. علي الحمادي	٢	قواعد وفنون التعامل مع الآخرين	٢
٣	لا تكن شبحاً	د. علي الحمادي	٣	قواعد وفنون التعامل مع الآخرين	٣
٤	لا تكن كصاحب الجماعة	د. علي الحمادي	٤	قواعد وفنون التعامل مع الآخرين	٤
٥	وإذا غلا علي شيء تركته	د. علي الحمادي	٥	قواعد وفنون التعامل مع الآخرين	٥
٦	٢٠٠ حكمة قيادية ووصية إدارية	د. علي الحمادي	٦	حكم ووصايا إدارية	١
٧	صنعة العظماء	د. علي الحمادي	٧	قواعد وفنون التعامل مع الآخرين	٦
٨	جند المعالي	أ. خليل صقر	٨	السلسلة التربوية	١
٩	شرارة الإبداع	د. علي الحمادي	٩	الإبداع والتفكير الابتكاري	١
١٠	مبدعون عبر التاريخ	د. علي الحمادي	١٠	الإبداع والتفكير الابتكاري	٢
١١	حقنة الإبداع	د. علي الحمادي	١١	الإبداع والتفكير الابتكاري	٣
١٢	ثلاثون طريقة لتوليد الأفكار الإبداعية	د. علي الحمادي	١٢	الإبداع والتفكير الابتكاري	٤
١٣	صناعة الإبداع	د. علي الحمادي	١٣	الإبداع والتفكير الابتكاري	٥
١٤	استمتع مع الإبداع	د. علي الحمادي	١٤	الإبداع والتفكير الابتكاري	٦
١٥	نعم إنه الطريق إلى نعم	د. علي الحمادي	١٥	الحوار والتفاوض والاتفاق	١
١٦	التغيير الذكي	د. علي الحمادي	١٦	فنون ومهارات إدارة التغيير	١
١٧	الطريق إلى لا	د. علي الحمادي	١٧	فنون ومهارات إدارة التغيير	٢
١٨	مقاومة المقاومة	د. علي الحمادي	١٨	فنون ومهارات إدارة التغيير	٣
١٩	أسرار التفوق الدراسي	أ. محمد ديماس	١٩	النجاح	١
٢٠	فن إدارة الاجتماعات	د. علي الحمادي	٢٠	مهارات إدارية	١
٢١	إشراقات تربوية	أ. مريم النعيمي	٢١	السلسلة التربوية	٢
٢٢	٥٥٥ طريقة لتصبح مدرباً ناجحاً	د. علي الحمادي	٢٢	فنون الإلقاء والتدريب والخطابة	١
٢٣	فنون الحوار والإقناع	أ. محمد ديماس	٢٣	الحوار والتفاوض والاتفاق	٢
٢٤	الإنصات الانعكاسي	أ. محمد ديماس	٢٤	قواعد وفنون التعامل مع الأطفال	١
٢٥	سياسات تربوية خاطئة	أ. محمد ديماس	٢٥	قواعد وفنون التعامل مع الأطفال	٢
٢٦	كيف تغير سلوك طفلك	أ. محمد ديماس	٢٦	قواعد وفنون التعامل مع الأطفال	٣
٢٧	تشاجر الأشقاء	أ. محمد ديماس	٢٧	قواعد وفنون التعامل مع الأطفال	٤
٢٨	هكذا هم في القرآن	أ. أحمد صقر	٢٨	السلسلة التربوية	٣
٢٩	السهل الممتنع	د. علي الحمادي	٢٩	الحوار والتفاوض والاتفاق	٣

م	العنوان	المؤلف	رقم الإصدار	اسم السلسلة	رقم السلسلة
٣٠	وكذلك السهل الممتنع	د. علي الحمادي	٣٠	الحوار والتفاوض والاتفاق	٣
٣١	٣٣٣ تقنية للتدريب والإلقاء المؤثر	د. علي الحمادي	٣١	فنون الإلقاء والتدريب والخطابة	٢
٣٢	لافتات للمبصرين	أ. مريم النعيمي	٣٢	السلسلة التربوية	٤
٣٣	من المحراب	أ. رابعة عبدالله	٣٣	السلسلة التربوية	٥
٣٤	أسرار إطالة العمر	أ. مريم الركن	٣٤	السلسلة التربوية	٦
٣٥	الأسرار العجيبة للاستماع والإنصات	أ. أكرم مصباح عثمان	٣٥	قواعد وفنون التعامل مع الآخرين	٧
٣٦	لا زلنا مع السهل الممتنع	د. علي الحمادي	٣٦	الحوار والتفاوض والاتفاق	٥
٣٧	٢٥ طريقة لتصنع من ابنك رجلاً فذاً	أ. أكرم مصباح عثمان	٣٧	قواعد وفنون التعامل مع الأبناء	
٣٨	فنون القيادة المتميزة	أ. محمد ديماس	٣٨	مهارات إدارية	١
٣٩	فن إدارة الوقت	أ. محمد ديماس	٣٩	مهارات إدارية	٣
٤٠	صناعة المستقبل	أ. خليل صقر	٤٠	صناعة الحياة	١
٤١	مبشرات المستقبل	د. أحمد العليمي	٤١	السلسلة التربوية	٧
٤٢	العادات العشرة للتميز الدراسي	م. علي غانم الطويل	٤٢	النجاح	٢
٤٣	التثبت والتبين في المنهج الإسلامي	د. أحمد العليمي	٤٣	السلسلة التربوية	٨
٤٤	المداراة التربوية ـ الجزء الأول	د. أحمد العليمي	٤٤	السلسلة التربوية	٩
٤٥	المداراة التربوية ـ الجزء الثاني	د. أحمد العليمي	٤٥	السلسلة التربوية	١٠
٤٦	المداراة التربوية ـ الجزء الثالث	د. أحمد العليمي	٤٦	السلسلة التربوية	١١
٤٧	السباق إلى العقول ـ الغايات	د. عبدالله القادري	٤٧	السلسلة التربوية	١٢
٤٨	السباق إلى العقول ـ الوسائل والنتائج	د. عبدالله القادري	٤٨	السلسلة التربوية	١٣
٤٩	منجد الخطيب ـ المجلد الأول	أ. أحمد صقر	٤٩	فنون الإلقاء والتدريب والخطابة	٣
٥٠	منجد الخطيب ـ المجلد الثاني	أ. أحمد صقر	٥٠	فنون الإلقاء والتدريب والخطابة	٤
٥١	منجد الخطيب ـ المجلد الثالث	أ. أحمد صقر	٥١	فنون الإلقاء والتدريب والخطابة	٥
٥٢	صناعة التأثير وهندسة الحياة (١)	د. علي الحمادي	٥٢	صناعة الحياة	٣
٥٣	صناعة التأثير وهندسة الحياة (٢)	د. علي الحمادي	٥٣	صناعة الحياة	٤
٥٤	صناعة التأثير وهندسة الحياة (٣)	د. علي الحمادي	٥٤	صناعة الحياة	٥
٥٥	الشريعة الإسلامية وفقه الموازنات	أ. عبدالله الكمالي	٥٥	فقه الأولويات	١
٥٦	تأصيل فقه الموازنات	أ. عبدالله الكمالي	٥٦	فقه الأولويات	٢
٥٧	مقاصد الشريعة الإسلامية في ضوء فقه الموازنات	أ. عبدالله الكمالي	٥٧	فقه الأولويات	٣
٥٨	فقه الموازنات بين المصالح الشرعية	أ. عبدالله الكمالي	٥٨	فقه الأولويات	٤
٥٩	من تطبيقات فقه الأولويات	أ. عبدالله الكمالي	٥٩	فقه الأولويات	٥
٦٠	كيف تحصل على أفضل ما لدى الآخرين	أ. محمد ديماس	٦٠	التميز القيادي	٢
٦١	الشخصية المغناطيسية	م. علي غانم الطويل	٦١	قواعد وفنون التعامل مع الآخرين	٨
٦٢	كيف تكون قائداً مبدعاً	م. علي غانم الطويل	٦٢	التميز القيادي	٣

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وعلى آله وأصحابه ومن والاه، وبعد..

للعملية التفاوضية فنونها وقوانينها، وللاتفاق مع الآخرين أساليبه وطرقه، ولإقناع المخالفين أدواته وآلياته، ومن الصعب أن ينجح مفاوض أو يتفوق محاور مالم يتقن أساليب وفنون العملية التفاوضية.

إن استعراض العضلات، والهجوم المستمر، والتحايل على الآخرين، واللف والدوران، والحرص على الحصول على أكبر قدر ممكن من المكاسب على حساب الطرف الآخر، كل ذلك ليس هو السبيل للنجاح في العملية التفاوضية، وإن تحقق شيئ من النجاح فهو نجاح مؤقت أو هو نجاح صغير على حساب نجاحات أكبر.

إن الله تعالى أوصى العباد بوصية ثمينة هي لب العملية التفاوضية حيث يقول تعالى ﴿وَقُل لِّعِبَادِي يَقُولُواْ الَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ الشَّيْطَانَ يَنزَغُ بَيْنَهُمْ إِنَّ الشَّيْطَانَ كَانَ لِلإِنْسَانِ عَدُوّاً مُّبِيناً﴾ الإسراء / ٥٣

إن التفاوض عملية سهلة لو أتقن الإنسان فنونها وتقنياتها وتكتيكاتها ومهاراتها، ولكنها في نفس الوقت عملية ممتنعة لدى كثير من المفاوضين، إذ لا يحسنون ممارستها وتحويل تقنياتها إلى



د. علي الحمادي

- بكالوريوس في الهندسة الصناعية من الولايات المتحدة الأمريكية.
- دكتوراه في التطوير الإداري من بريطانيا.
- مؤسس ورئيس مجلس إدارة مركز التفكير الإبداعي، بدولة الإمارات العربية المتحدة.
- مؤسس ورئيس مجلس إدارة الخبراء للموارد البشرية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

مركز التفكير الإبداعي

مركز متـ[illegible]ـلاستشارات والتدريب الإداري والتربوي والاجتماعي والفني

هاتف: ٢٩[illegible] فاكس: ٢٦٢٩٦٩٩-٤-٠٠٩٧١ ص. ب: ٢٠١٤٢ دبي - دولة الإمارات العربية المتحدة

بريد إلكتروني: hammadi3@emi[illegible]tes.net.ae موقعنا على الإنترنت: www.creativity-center.org